

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO
FEMENINO EYLEEN QUE LE PERMITA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD EN EL
MERCADO 2019-2023”**

Tesis presentada por la Bachiller:

Sánchez Pedraza, Anhala Adelaide

Para optar el Título Profesional de:

**Ingeniera Comercial con Especialidad en
Negocios Internacionales**

Asesora:

Mgter. Villanueva Paredes, Grace Ximena

Arequipa – Perú

2019

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL
DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS**

Visto el expediente 2019-07253 presentado por la Señorita:

SÁNCHEZ PEDRAZA, ANHALA ADELAIDE

Solicitando dictamen de su Borrador de Tesis intitulada:

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO FEMENINO EYLENN QUE LE PERMITA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO 2019 - 2023

Luego de realizar una revisión y análisis minucioso se emite el siguiente dictamen:

Aprobado (X) Aprobado con observaciones () Rechazado ()

OBSERVACIONES:

Empty box for observations.

Arequipa, 29 de noviembre del 2019



Dr. Martín Quintanilla Rodríguez
Código: 2587



Mgter. Grace Villanueva Paredes
Código: 3132

AGRADECIMIENTO

A través de estas líneas expreso mis sentimientos de gratitud y aprecio a:

Mis catedráticos, por impartirme sus conocimientos y experiencia, contribuyendo de sobre manera a mi formación profesional.

Al Doc. Wilbert Zevallos, por su motivación y enseñanzas que sirvieron para poder elaborar este plan estratégico.

A la empresa femenina de calzados Eyleen, especialmente a la Sra. Isabel Tintaya Agramonte y la Srta. Yeraldi Yato Tintaya, por brindarme su apoyo y amistad, además de confiarme información de la empresa necesaria para realizar la presente investigación.

DEDICATORIA

A Dios,

Por haberme dado la vida y salud para lograr todos mis objetivos hasta el día hoy, además de su infinito amor y bondad.

A mis padres, Carmen y Carmelo,

Por ser mi inspiración y modelo a seguir, con mucho amor y cariño les dedico todo mi esfuerzo.

A mis hermanas, Romina y Rosario,

Por su compañía y su apoyo incondicional en todo momento, por ser mí impulso y darme la oportunidad de ser su ejemplo en el día a día.

RESUMEN:

El presente trabajo de tesis, tiene como objetivo final elaborar un Plan Estratégico para la empresa de calzado femenino Eyleen que le permita mejorar su competitividad en el mercado 2019 – 2023, empezando con el planteamiento de la visión, misión, valores y código de ética hasta en 2023.

Para ellos habla del entorno externo e interno, la industria del calzado en Perú se ve fuertemente agravada por la entrada de nuevos competidores de países asiáticos, que traes costos extremadamente bajos, por lo que la creciente demanda no afecta positivamente al productor peruano, es por ello que es estado busca generar barreras de ingreso y apoyo a los pequeños empresarios del sector, a fin de no perjudicar a la industria de calzado peruano. El análisis interno va de mano de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades de la empresa, haciendo mención a las investigaciones constantes para mejorar la calidad del calzado, como la carencia de tecnología de punta en el proceso de producción.

Finalmente se hace la propuesta de final de siete estrategias que se vinculan tanto al ambiente interno como externo, así como seis objetivos a largo plazo y 16 objetivos a corto plazo. El seguimiento y cumplimiento de los objetivos planteados se llevan a cabo con el Balance Scorecard, y el cumplimiento de estos mejorara la competitividad en el mercado de la empresa.

Palabras clave:

Plan estratégico, calzado, competitividad.

ABSTRACT:

The present thesis work has as its final objective to elaborate a Strategic Plan for the Eyleen women's footwear company that allows it to improve its competitiveness in the 2019-2023 market, starting with the vision, mission, values and ethics code approach until in 2023.

For them it speaks of the external and internal environment, the footwear industry in Peru is greatly aggravated by the entry of new competitors from Asian countries, which bring extremely low costs, so the growing demand does not positively affect the Peruvian producer, it is because This is a state that seeks to generate barriers to income and support for small businesses in the sector, so as not to harm the Peruvian footwear industry. The internal analysis goes hand in hand with the company, identifying the strengths and weaknesses of the company, mentioning constant research to improve the quality of footwear, such as the lack of cutting-edge technology in the production process.

Finally, the final proposal is made of seven strategies that are linked to both the internal and external environment, as well as six long-term objectives and 16 short-term objectives. The monitoring and fulfillment of the stated objectives are carried out with the Balance Scorecard, and the fulfillment of these will improve the competitiveness in the company's market.

Keywords:

Strategic plan, footwear, competitiveness.

INDICE

AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT:.....	v
1. CAPÍTULO I: MARCO METODOLOGICO.....	1
1.1. Planteamiento Teórico	1
1.1.1. Problema.....	1
1.1.2. Descripción.....	1
1.1.3. Justificación.....	5
1.1.4. Objetivos.	6
1.1.5. Marco teórico.	7
1.1.6. Hipótesis.....	18
1.2. Planteamiento Operacional.....	19
1.2.1. Técnicas.....	19
1.2.2. Instrumentos.....	20
1.2.3. Campo de Verificación.....	20
1.2.4. Estrategias de Recolección de Datos.....	21
1.2.5. Recursos Necesarios.....	21

1.2.6.	Cronograma.....	23
2.	CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	24
2.1.	Marco Teórico.....	24
2.1.1.	Plan estratégico.	24
2.1.2.	Proceso Estratégico.	24
2.1.3.	Competitividad.....	25
2.1.4.	Visión.....	26
2.1.5.	Misión.....	29
2.1.6.	Valores.....	31
2.1.7.	Código de Ética.....	32
2.1.8.	Estrategia.....	33
2.1.9.	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	33
2.1.10.	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	36
2.1.11.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	37
2.1.12.	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.....	39
2.1.13.	Matriz de la Gran Estrategia.....	43
2.1.14.	Matriz de Decisión.....	47
2.1.15.	Balanced Scorecard.....	48
2.1.16.	Marketing Digital.....	49
3.	CAPÍTULO III: SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA EYLEEN	50

3.1.	Datos Generales	50
3.1.1.	Denominación Social.	50
3.1.2.	Objeto Social.	51
3.1.3.	Constitución.	51
3.1.4.	Capital Social.	51
3.2.	Contexto Vigente	51
4.	CAPÍTULO IV: VISION, MISION, VALORES Y CODIGO DE ETICA	54
4.1.	Visión.....	54
4.2.	Misión.....	55
4.3.	Valores	56
4.4.	Código de Ética.....	58
5.	CAPÍTULO V: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO EXTERNO	60
5.1.	Análisis PESTE.....	60
5.1.1.	Factores Políticos y Legales.....	60
5.1.2.	Factores Económicos y Financieros.....	64
5.1.3.	Factores Sociales, Culturales y Demográficos.....	71
5.1.4.	Factores Tecnológicos y Científicos.	76
5.1.5.	Factores Ecológicos y Ambientales.	79
5.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	80
5.3.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	82

6.	CAPÍTULO VI: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO INTERNO	84
6.1.	Análisis AMOFHIT	84
6.1.1.	Administración de Gerencia.....	84
6.1.2.	Marketing y Ventas	88
6.1.3.	Operaciones & Logística e Infraestructura.....	97
6.1.4.	Finanzas y Contabilidad.....	101
6.1.5.	Recursos Humanos.....	102
6.1.6.	Sistemas de Información y Comunicación.....	102
6.1.7.	Tecnología investigación y desarrollo.....	103
6.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	104
7.	CAPÍTULO VII: PROCESO ESTRATEGICO	107
7.1.	Objetivos de Largo Plazo.....	107
7.2.	Matriz de Intereses Organizacionales	108
7.3.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	109
7.4.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	113
7.5.	Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).....	119
7.6.	Matriz Interna – Externa	123
7.7.	Matriz de la Gran Estrategia	125
8.	CAPÍTULO VIII: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	128
8.1.	Matriz de Decisión Estratégica	128

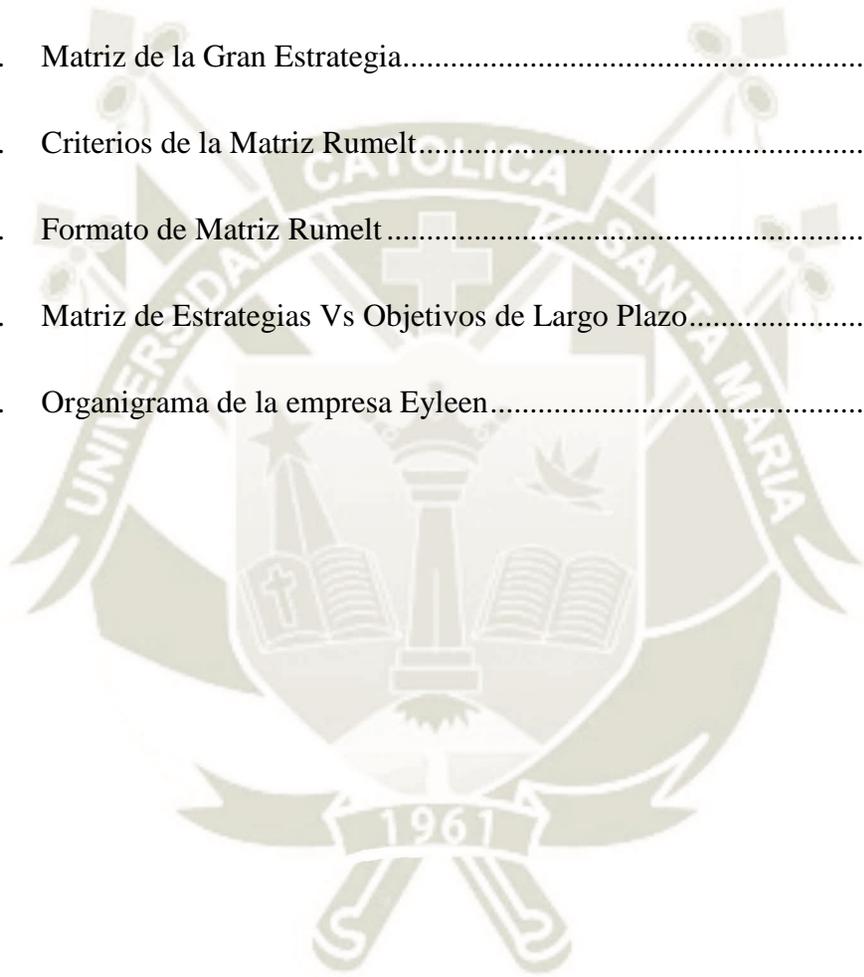
8.2.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.....	131
8.3.	Matriz de Rumelt	137
8.4.	Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	140
9.	CAPÍTULO IX: DIRECCION ESTRATEGICA.....	142
9.1.	Objetivos de Corto Plazo	142
9.2.	Políticas.....	144
9.3.	Recursos.....	145
9.4.	Estructura de la Organización.....	147
9.5.	La Función del Recurso Humano, Motivación.....	148
9.6.	Responsabilidad Social y Manejo de Medio Ambiente y Ecología.....	148
10.	CAPÍTULO X: EVALUACION ESTRATÉGICA.....	149
10.1.	Balanced ScoreCard.....	149
10.2.	Evaluación de resultado	153
	CONCLUSIONES	155
	RECOMENDACIONES	157
	BIBLIOGRAFIA.....	158

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Estructura del Proceso Estratégico	25
Figura 2.	Matriz PEYEA	40
Figura 3.	Cuadrantes de la Matriz GE.	44
Figura 4.	Características de cada cuadrante de la Matriz GE.	44
Figura 5.	Matriz de Decisión Estratégica	47
Figura 6.	Cronograma de cursos dictados a través del CITEccal	62
Figura 7.	Evolución del PIB de países avanzados 2015-2019.....	64
Figura 8.	Evolución del PIB de países emergentes 2015-2019.	65
Figura 9.	Producto Bruto Interno 2011 – 2020 (Variación porcentual real anual %)	66
Figura 10.	Tasa de Crecimiento Económico en Latinoamérica: 2017 - 2018	67
Figura 11.	Inflación (Variación porcentual fin de período).....	67
Figura 12.	Destino de la Producción Nacional de Calzado en el Perú en 2018	69
Figura 13.	Países de Importaciones de Calzado en 2018.....	70
Figura 14.	Países de Importaciones de Calzado en 2018.....	70
Figura 15.	Principales actividades económicas demandantes de calzados de cuero y otros (participación porcentual)	75
Figura 16.	Gerencia de la empresa de calzado Eyleen	86
Figura 17.	Modelo de Botín cuero, taco cuña espanzor.....	89
Figura 18.	Modelo botín gamuza, taco cuña espanzor	89

Figura 19.	Modelo Botín Cuero, taco separado grueso p.u.	90
Figura 20.	Modelo Botín Cuero, taco separado punta p.u.	90
Figura 21.	Modelo Botín Cuero, taco semicuña y separado p.u.	90
Figura 22.	Modelo Botín Cuero, taco separado grueso y punta p.u.	91
Figura 23.	Mocasines en variedad de colores de cuero, planta t.r.	91
Figura 24.	Botines taco plano espanzor, en cuero	91
Figura 25.	Botines taco plano espanzor, en cuero	92
Figura 26.	Botines taco 3 en caucho, en cuero	92
Figura 27.	Botines taco 3 en espanzor, en cuero	92
Figura 28.	Botines taco plano espanzor, en gamusa	93
Figura 29.	Zapatillas blancas planta goma	93
Figura 30.	Zapatillas blancas planta p.u.	93
Figura 31.	Zapatillas blancas planta p.u.	94
Figura 32.	Zapatillas blancas planta p.v.c.	94
Figura 33.	Zapatillas blancas planta p.v.c.	94
Figura 34.	Zapatillas blancas planta goma	95
Figura 35.	Ventas de la empresa Eyleen por departamento.	96
Figura 36.	Diseño Físico de la empresa.	100
Figura 37.	Cuadrantes de la matriz PEYEA	113
Figura 38.	Matriz de Posición Estratégica PEYEA	118

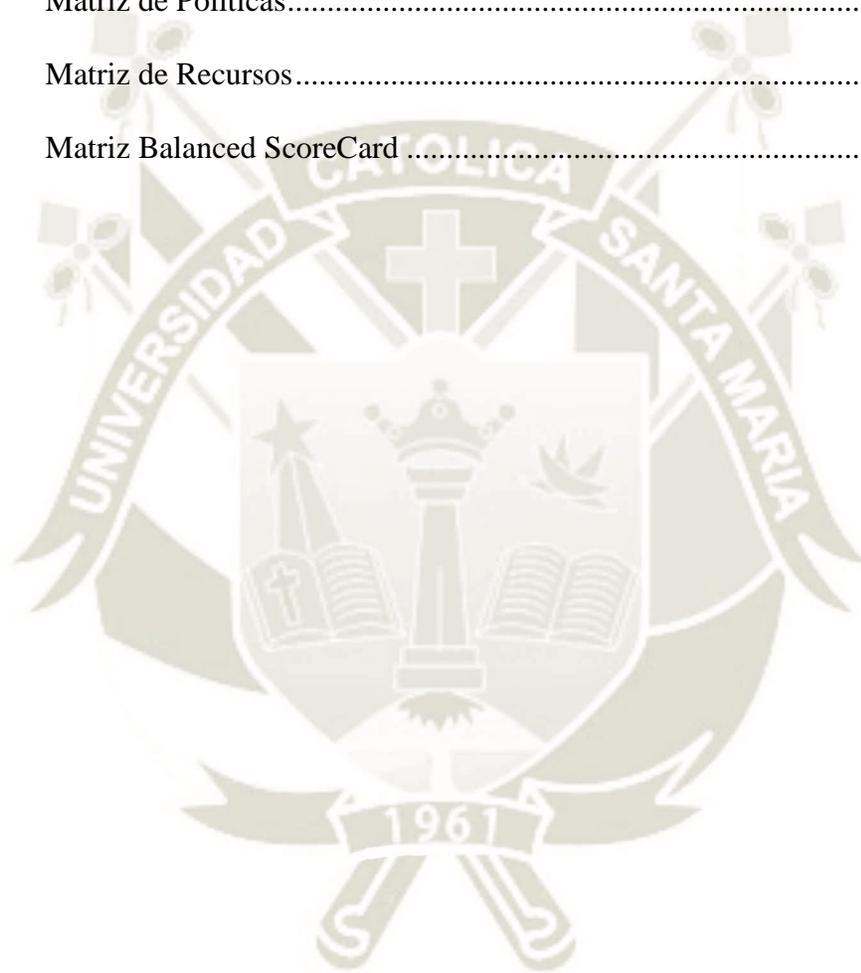
Figura 39.	Estructura de la Matriz del Boston Consulting Group	119
Figura 40.	Matriz Boston Consulting Group	122
Figura 41.	Modelo Matriz Interna - Externa.....	124
Figura 42.	Matriz Interna - Externa	125
Figura 43.	Matriz de la Gran Estrategia.....	127
Figura 44.	Criterios de la Matriz Rumelt.....	138
Figura 45.	Formato de Matriz Rumelt	138
Figura 46.	Matriz de Estrategias Vs Objetivos de Largo Plazo.....	140
Figura 47.	Organigrama de la empresa Eyleen.....	147



INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de variables	4
Tabla 2.	Cronograma.....	23
Tabla 3.	Producción de Calzado en Perú (En número de pares).....	69
Tabla 4.	Precio medio del Calzado en Países de Latinoamérica 2018	71
Tabla 5.	Perú 2019: Población según sexo. (en miles de personas).....	73
Tabla 6.	Perú 2019: Población por Sexo según Departamento. (en miles de personas).....	74
Tabla 7.	Perú 2019: Población según Segmentos de edad.....	74
Tabla 8.	Inversión en innovación del sector manufacturero de cuero y calzado (en miles de soles).....	77
Tabla 9.	Número de empresas por actividad de innovación en el sector manufacturero de cuero y calzado	77
Tabla 10.	Resultados generales del ranking de competitividad mundial 2018 - 2019 de los principales países Latinoamericanos.....	79
Tabla 11.	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	80
Tabla 12.	Matriz de Perfil Competitivo	83
Tabla 13.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	105
Tabla 14.	Objetivos a Largo Plazo.....	107
Tabla 15.	Matriz de Intereses Organizaciones	108
Tabla 16.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	111
Tabla 17.	Matriz PEYEA	116
Tabla 18.	Matriz PEYEA – Vectores direccionales	117
Tabla 19.	Datos requeridos para la elaboración de la matriz BCG	122

Tabla 20.	Matriz de Decisión Estratégica	129
Tabla 21.	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico	133
Tabla 22.	Matriz Rumelt	139
Tabla 23.	Objetivos a Corto Plazo.....	143
Tabla 24.	Matriz de Políticas.....	144
Tabla 25.	Matriz de Recursos.....	145
Tabla 26.	Matriz Balanced ScoreCard	149



1. CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO

1.1. Planteamiento Teórico

1.1.1. Problema.

ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO FEMENINO EYLEEN QUE LE PERMITA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO 2019-2023.

1.1.2. Descripción.

Durante los últimos 10 años, las microempresas de calzado arequipeño no pueden mantener un ritmo de crecimiento constante, ni incrementar su participación en el mercado como consecuencia del ingreso de nuevas competencias al mercado arequipeño. Según el diario La República (2019), Perú importa del País de China calzado que es una fuerte competencia para el productor nacional ya que maneja precios 25% inferiores al nacional; y la competencia nacional compuesta por micro y pequeñas empresas ubicadas principalmente en las ciudades de Lima y Trujillo, provincias donde se ubican los centros comerciales de materia prima y suministros para la industria de calzado más grandes y precios más bajos, además de empresas que terciarizan algunas etapas del proceso de fabricación.

La industria de calzado en Perú produce más de 50 millones de pares por año, cifra dada por el sitio web Andina (2019), manteniendo un crecimiento constante a pesar de los fenómenos naturales que se registraron en el norte del país durante los últimos años. En una entrevista hecha por el diario el Peruano a Adriana Ríos, directora del CITEccal Lima (2019), se informó que las exportaciones de calzado peruano tienen como mercado principal a sus países vecinos, sumando estas el 5% (más de 22 millones de dólares) de la

producción total, mientras que las importaciones de calzado en Perú ascienden a un aproximado de más de 370 millones de dólares, siendo los principales países proveedores de Perú China, Vietnam, Brasil, Indonesia y Camboya, cifra que afecta las ventas del calzado peruano generando enormes pérdidas para la industria del calzado nacional y las microempresas pertenecientes a este rubro.

Son por estas razones que surge la necesidad de elaborar un plan estratégico para poder mejorar la competitividad de la empresa de Calzado Femenino Eyleen, a través de estrategias que le permita sacar una ventaja competitiva sobre otras empresas.

1.1.2.1. Campo, Área y Línea.

- Campo:

Ciencias Económico Administrativo

- Área:

Ingeniería Comercial -

Línea:

Negocios Internacionales

1.1.2.2. Tipo de problema.

La presente investigación será descriptiva y explicativa. Es descriptiva porque pretende describir el comportamiento de las variables en estudio, es decir, propone un plan estratégico para que la empresa de calzados Eyleen pueda mejorar su competitividad, es explicativa debido q se busca explicar por qué sería beneficio para la empresa elaborarle un plan estratégico.

1.1.2.3. Variables.

1.1.2.3.1. Análisis de Variables.

- **Variable dependiente:** Competitividad Estratégica
- **Variable independiente:** Plan Estratégico



1.1.2.3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

Tipo de Variable	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición operacional
Independiente	Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) 	Es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro" (D'Alessio, 2008, p.08).	Documento en el que los responsables de una organización establecen las estrategias a seguir por su compañía para lograr la visión en un horizonte de tiempo concreto.
		<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Matriz FODA 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de la Gran Estrategia (MGE) 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Decisión (MD) 		
Dependiente	Competitividad estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Balanced Scorecard (BSC): <ul style="list-style-type: none"> - Financiera - Cliente - Procesos - Aprendizaje 	"Es el éxito en implementar una estrategia que crea valor" (Hitt, 2008, p.04).	Porcentaje de participación de mercado de la empresa antes y después de la implementación.

Elaboración: Propia

1.1.2.3.3. *Interrogantes básicas.*

¿Es posible mejorar la competitividad de la empresa de calzados Eyleen desarrollando un Plan Estratégico?

¿Cuál es la visión, misión, valores corporativos y códigos de ética de la empresa de calzado Eyleen?

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas a las que se la empresa de calzado Eyleen afronta, las cuales se pueden conocer a través del análisis externo?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa de calzado Eyleen, las cuales se pueden determinar a través del análisis interno?

¿Cuáles son los objetivos de corto y largo plazo más efectivos para la empresa de calzado Eyleen?

¿Qué estrategias permitirán mejorar la competitividad de la empresa de calzado Eyleen?

¿Es posible que el Balanced Scorecard permita monitorear los objetivos que plantea alcanzar la empresa de calzado Eyleen?

1.1.3. Justificación.

La industria de calzado Peruano, al encontrarse en crecimiento tiene oportunidades de mejora y desarrollo, para lo cual necesita un plan estratégico que le permita a la empresa de Calzados Femenino Eyleen conocer sus competencias principales y así poder tomar las decisiones correctas que involucraran y beneficiaran a la organización en su conjunto.

Las decisiones que se tomen nos permitirá maximizar nuestras fortalezas y disminuir las debilidades dentro de la organización, así como aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que tenemos en el entorno externo, buscando enfocar a la empresa en su competencia central del negocio, es decir, realizar estrategias que le permitan a la empresa de Calzados Eyleen generar un valor para poder establecer una ventaja competitiva positiva para la organización.

Se seleccionó este sector, ya que tiene buen potencial para poder mejorar su competitividad frente a otras empresas, sobre todo por la calidad del cuero arequipeño usado en su calzado, calidad superior comparada con el de otras provincias del país.

Se busca el posicionamiento de la empresa en el mercado arequipeño, que no solo beneficiara a la organización como tal, sino que también será una fuente de nuevos puestos de trabajo y contribuirá con el estado a dinamizar el crecimiento económico a través de poner en práctica las capacitaciones de los procesos de fabricación y nuevas tecnología que ofrece el ministerio de producción.

1.1.4. Objetivos.

1.1.4.1. *Objetivo General:*

Elaborar un plan estratégico para la empresa de calzado femenino Eyleen que le permita mejorar su competitividad estratégica.

1.1.4.2. *Objetivos Específicos:*

- Desarrollar la visión, misión, valores corporativos y códigos de ética para la empresa de calzado femenino Eyleen
- Analizar el entorno externo de la empresa de calzado femenino Eyleen para poder identificar sus oportunidades y amenazas

- Analizar el entorno interno de la empresa de calzado femenino Eyleen para poder identificar sus fortalezas y debilidades
- Definir los objetivos de corto y largo plazo de la empresa de calzado femenino Eyleen
- Definir las estrategias que permitan cumplir con los objetivos de corto y largo plazo
- Desarrollar el Balanced Scorecard para controlar los objetivos de corto y largo plazo

1.1.5. Marco teórico.

1.1.5.1. *Antecedentes Históricos de la Empresa de Calzado Femenino Eyleen.*

Calzados Femenino Eyleen, es una microempresa dedicada a la Fabricación de calzado para mujeres en cuero arequipeño de primera calidad, elaborando botines y zapatillas en cuero para dama, siendo su principal característica la comodidad, calidad y confort.

Desde 1995, la microempresa de Calzados Femenino, se mantiene en el mercado pasando con diferentes cambios de nombres como son YEDBRAN, MARVELLOUS, UPPEERS y la actual EYLEEN.

Desde sus inicios mantuvo un crecimiento constante hasta el año 2012, incrementando sus ventas en las campañas escolares, día de la madre, día del padre (cuando fabricaban calzado para varón), fiestas patrias del 28 de julio y navidad. Durante estas campañas se generó la creación de empleo, siendo esta apoyada con la capacitación constante por parte del estado, buscando la optimización en la cadena de suministro y también reciben capacitación por las empresas que proveen

su materia prima, ya sea por lanzamiento de nuevos productos y su tecnología avanzada.

Eyleen fue ampliando poco a poco su gama de productos, fabricando primero calzado para niños, posteriormente el calzado para dama, y finalizando con el calzado para varón. Desde el año 2013 se dedicó exclusivamente al calzado para dama, ya que es un mercado mucho más amplio y guiado por cambios constantes en las nuevas tendencias.

Socialmente la empresa de calzados Femeninos Eyleen siempre busco generar valor en cada uno de sus productos, usando materia prima de primera calidad e invirtiendo en tecnología para poder brindarle al calzado toda las características necesarias que pueda satisfacer las necesidades de sus clientes.

1.1.5.2. Terminología.

1.1.5.2.1. Planes Estratégicos.

Los planes estratégicos centran su atención en el futuro (en su sentido más amplio) de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo (Hitt, Black, & Porter, 2006).

1.1.5.2.2. Proceso Estratégico.

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida (D'Alessio Ipinza, 2015).

1.1.5.2.3. *Administración Estratégica.*

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (David, 2013).

1.1.5.2.4. *Competitividad Estratégica.*

Ciclo de la administración de empresas, es el resultado de la etapa de formulación e implementación de estrategias que buscan generar valor para la empresa u organización y el cliente (EUMED, 2017)

1.1.5.2.5. *Ventaja Competitiva.*

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva (David, 2013).

1.1.5.2.6. *Visión.*

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura

de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis (D'Alessio Ipinza, 2015).

1.1.5.2.7. Misión.

La misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada y responde a esta interrogante ¿cuál es nuestro negocio? Es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que debe hacer bien esta para tener éxito (D'Alessio Ipinza, 2015)).

1.1.5.2.8. Valores.

Los valores son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables (Jones, 2008).

1.1.5.2.9. El código de Ética.

La ética organizacional comprende los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas en la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización (Jones, 2008).

1.1.5.2.10. Estrategias.

Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización hacia la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos

que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo (D'Alessio Ipinza, 2015).

1.1.5.2.11. Entorno.

Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional país y de sector. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas que pueden beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector (D'Alessio Ipinza, 2015).

1.1.5.2.12. Intorno.

Se refiere al ambiente interno de la organización, aspectos que esta puede controlar. El intorno determina las fortalezas y debilidades que sirven como medida del desempeño de la organización con relación a sus competidores (D'Alessio Ipinza, 2015).

1.1.5.2.13. Mercado.

Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio (Armstrong & Philip, 2013).

1.1.5.2.14. Intereses Organizacionales.

Son aquellos logros que la organización pretende alcanzar, los cuales están guiados por la visión establecida y la misión impulsadora. Estos intereses organizacionales deben ser contrastados con los competidores y pueden ser

comunes u opuestos con relación a otras organizaciones (D'Alessio Ipinza, 2015).

1.1.5.2.15. Objetivos de Largo Plazo.

Son los resultados futuros que la organización espera alcanzar para lograr su visión. Se conocen también como objetivos estratégicos. Su determinación dependerá del sector industrial, de la organización y del momento. Los objetivos de largo plazo serán alcanzados con el cumplimiento conjunto de los objetivos de corto plazo (D'Alessio Ipinza, 2015).

1.1.5.2.16. Estructura Organizacional.

Es el elemento crítico para lograr implementar exitosamente las estrategias, de ahí que se requiere desarrollar una estructura organizacional que sea pertinente para la consecución de las estrategias seleccionadas (D'Alessio Ipinza, 2015).

1.1.5.2.17. Políticas.

Son los lineamientos de acción, los límites o fronteras impuestos por la alta dirección como medio para ayudar a alcanzar los objetivos de corto plazo y bajo los cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias. Deben estar alineados con los valores de la organización (D'Alessio Ipinza, 2015).

1.1.5.2.18. Recursos.

Son las capacidades que necesita la organización para sus fines operativos para implementar las estrategias, asignándose estos a los objetivos de corto plazo (D'Alessio Ipinza, 2015).

1.1.5.2.19. *Control.*

Es un proceso interactivo e iterativo que requiere la implementación de mecanismos de revisión y corrección continua. Los mecanismos de control deben ser sensibles, confiables y oportunos de forma tal que ayuden al proceso estratégico a cerrar la brecha entre lo planeado y lo realizado, instaurando, entre otros mecanismos, un tablero de control que permita monitorear los aspectos centrales de la organización en el desarrollo del proceso estratégico (D'Alessio Ipinza, 2015).

1.1.5.3. *Esquema estructural.*

Capítulo 1: Marco metodológico

Capítulo 2: Marco de referencia

Capítulo 3: Situación actual

Capítulo 4: Visión, misión y valores corporativos y código de ética

Capítulo 5: El entorno externo

Capítulo 6: El entorno interno

Capítulo 7: El proceso estratégico

Capítulo 8: Selección de estrategias

Capítulo 9: Implementación de estrategias

Capítulo 10: La evaluación estratégica

Conclusiones y Recomendaciones

1.1.5.4. *Antecedentes.*

1.1.5.4.1. *“Plan de Negocios para Zapatos Cordwainer Handmade Shoes”*

Autor: Rodrigo Bastías Silva

Postgrado en Economía y Negocios

Universidad de Chile

Santiago, 2016

El presente Plan de Negocio pretende reinventar un emprendimiento de un Ingeniero Civil llamado Álvaro Veliz. Dicho negocio nace a partir de las ganas de aprender un oficio de este profesional y que poco a poco comenzó a tomar nuevos ribetes, perfeccionando la técnica, la calidad y la destreza en la fabricación de zapatos de vestir para hombres. Es así como surge la marca Eligens.

Pese a que los zapatos Eligens fueron de calidad y de gusto de sus clientes, la complejidad del negocio y la falta de una estrategia operacional, comercial y financiera, hizo que este emprendimiento fracasara y que el joven emprendedor volviera a trabajar en su antigua profesión dejando de lado este proyecto. Es en este contexto, donde Rodrigo Bastías como parte del equipo gestor en conjunto con las ideas y experiencia de Álvaro Veliz, toma esta iniciativa y elabora el presente Plan de Negocio, con el propósito de definir nuevas estrategias y marcos operacionales que permitan si se dan las condiciones esperadas, resultados exitosos en un mercado extremadamente competitivo.

El objetivo principal de la creación de esta nueva empresa es redefinir el negocio, con una nueva marca llamada “Cordwainer”, inspirada en los elementos característicos de los zapatos fabricados por los antiguos zapateros ingleses. Para ello, se considera al cliente como foco principal, estudiando sus gustos, sus preferencias, dónde y por qué compra, qué se puede hacer para llegar a él y cuáles son los factores críticos de éxito que permitirán obtener los beneficios esperados.

Dentro de este marco, se realiza también un estudio a fondo de la competencia, los proveedores y el macroentorno en general para establecer las condiciones en las cuales se va a competir y finalmente la ventaja competitiva.

Como resultado del estudio, se define el barrio El Golf en la comuna de Las Condes como el lugar adecuado para desarrollar el negocio. El Cliente objetivo es el hombre profesional, con capacidad de adquirir zapatos cuyo precio está sobre el promedio de mercado (en su mayoría de origen asiático), no obstante hay que tener en cuenta que este cliente exige siempre alta calidad, estilo y comodidad y para satisfacerlo es clave enfocarse en la competencia central de la marca, la cual es: la capacidad de ofrecer zapatos hechos a mano con materiales de alta calidad y comodidad, elaborados por artesanos altamente calificados y con personal de ventas cercano, que asesora y puede entregar un producto personalizado. Finalmente, es fundamental poner foco en la penetración y difusión de la marca, a través de la encontrabilidad, masividad y relacionalidad con los clientes.

La evaluación de este proyecto se define a 5 años obteniendo un resultado de MM\$ 45,5 de VAN dada una inversión inicial de MM\$ 57, lo que hace recomendable este proyecto para el inversionista. Cabe destacar que este escenario se considera conservador desde el punto de vista del posible crecimiento del mercado y/o la cantidad de unidades que podría comprar un cliente promedio, ya que, según las encuestas, esta podría ser mayor. Por otro lado, se recomienda poner énfasis en el cumplimiento del plan de ventas y el presupuesto de costos, sobre todo en aquellos incentivos variables para los trabajadores.

1.1.5.4.2. *“Plan Estratégico de la Empresa de Calzado Michelle”*

Autor: Ethel Clariza Guerra Santos

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Marzo, 2009

En el siguiente trabajo, La empresa estudiada aunque en la mente de una sola persona ha estado bien dirigida si se juzga por los resultados obtenidos gracias a la sagacidad de su gerente y el apoyo del entorno familiar, que durante todo el tiempo de laborar ha garantizado por lo menos el salario de todos los trabajadores, por varios años. Tal ha sido el éxito alcanzado en este sentido, que los trabajadores no han emigrado a otras empresas productoras nacionales.

El planteamiento de un plan estratégico es una propuesta de solución para evitar que con la dinámica que cambia el entorno económico tanto nacional como internacional, ahora que está de moda el incremento desmedido en los precios de los combustibles que traen colateralmente un incremento automático en el nivel de precios, se pueda caer en una situación de insolvencia y por consiguiente de pérdidas continuadas que le obliguen a entrar en quiebra.

Se planteó un plan estratégico para un período corto de tres años, partiendo de los resultados de un diagnóstico realizado a través de una encuesta a trabajadores del área de producción y de un análisis por medio de una la matriz FODA, tratando de aprovechar las fortalezas y oportunidades que les da la experiencia de haberse mantenido en el mercado por varios años y buscando soluciones alternas para minimizar las debilidades y amenazas. El costo de ejecución del plan se constituye

en un activo más de la empresa porque orienta a los trabajadores en cumplimiento de sus atribuciones, sienta las bases para el crecimiento y expansión, señala la velocidad de la ampliación del mercado y lo que es igual de importante como compartir la responsabilidad de manejo de la empresa con la subgerencia y supervisores.

1.1.5.4.3. *“Diseño del plan estratégico para la empresa de calzado Salamandra Shoes & Accessories en la ciudad de Bogotá del 2009 al 2012”*

Autor: Johanna Lemus Garcia

Dayana Piñeres Gonzales

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Universidad de La Salle

Bogotá, 2009

En el presente trabajo, la empresa Salamandra Shoes & Accesorios, se dedica a la producción y comercialización de calzado para dama a nivel Bogotá. Fue creada en el año 2004 y al igual que la mayoría de las MIPYMES en Colombia es de tradición familiar, ha tenido una evolución administrativa y comercial importante, sin embargo, su visión es de corto plazo y su horizonte estratégico no es claro, Salamandra Shoes necesita una estructura organizacional más analítica y de objetivos claros.

Debido a al manejo experimental de la gerencia, todas las áreas (Administrativa, Mercadeo, Producción, Financiera) de la empresa no tienen un direccionamiento que permitan identificar un marco institucional y con ello una estructura organizacional acorde a su tamaño y proyección; según la gerencia la empresa debe

mejorar en diferentes aspectos como el financiero, comercial y el área de producción.

Si bien es claro que la Gerencia de la organización reconoce sus limitaciones no cuenta con información real de la situación actual de la empresa, no posee un diagnóstico organizacional que le permita conocer el estado del arte de la organización, analizarlo y con base en él, determinar derroteros en los diferentes aspectos de producción, comercial, administrativo y financiero que proyecten a Salamandra Shoes & Accessories ,en el mercado con una estrategia clara de crecimiento y expansión acorde a su capacidad productiva y posicionamiento en el mercado.

Con base en lo anterior, se hace necesario desarrollar un análisis profundo del estado del arte de la organización que cuente con elementos de juicio acordes con la realidad de mercado para poder sugerirle a la gerencia acciones concretas para su crecimiento y desarrollo económico.

Se analiza cada área de la empresa, para luego diseñar el plan estratégico aplicado el cual logrará mejorar las condiciones administrativas que presenta actualmente, proyectándola a un periodo de cuatro (4) años y clarificando los recursos que se necesitan para el alcance de los objetivos de la organización.

1.1.6. Hipótesis.

Dado que, actualmente la industria de calzado se encuentra en crecimiento y la empresa registra un crecimiento en menor proporción, es probable que la elaboración de un plan estratégico para la empresa de calzado femenino Eyleen repercuta en la mejora de su competitividad estratégica.

1.2. Planteamiento Operacional

1.2.1. Técnicas.

1.2.1.1. *Investigación Primaria.*

Esta etapa se ejecutará aplicando las técnicas de investigación:

- La observación directa a los diferentes procesos operativos y administrativos de la empresa de calzado Eyleen. Esta técnica permite sumergirse en la vida diaria de la empresa para entenderla mejor.
- La entrevista; es una técnica de recolección de información verbal, que permite obtener información primaria; que se hace entre un investigador y una persona que responde a preguntas hechas por el primero, destinados a obtener los datos exigidos por los objetivos específicos de un estudio.

1.2.1.2. *Investigación Secundaria.*

Para llevar a cabo la investigación secundaria se utilizarán las siguientes técnicas de investigación:

- Observación documental
- Búsqueda bibliográfica
- Búsqueda en periódicos y revistas especializadas
- Búsqueda en entidades del estado
- Búsqueda en internet

1.2.2. Instrumentos.

1.2.2.1. Instrumentos Primarios.

Se llevarán a cabo visitas y entrevistas al Gerente General, Gerente comercial y trabajadores de la empresa, donde se analizará y evaluará como se llevan a cabo todas las operaciones y procedimientos administrativos de la organización en estudio, así como información necesaria para realizar el presente trabajo de investigación.

Para ello, se trabajará con entrevistas adecuadamente estructuradas para que se pueda obtener la información más relevante que permita realizar un plan estratégico adecuado para la empresa.

Las entrevistas realizadas se encuentran en Anexos 1.

1.2.2.2. Instrumentos Secundarios.

Se obtendrá los datos necesarios para el presente trabajo, a través de información existente en internet, libros sobre planeamiento físico y de google books, artículos de prensa en diarios como gestión, el comercio y la república, páginas web relacionadas con la industria del calzado, artículos científicos publicados en bases de datos especializadas, etc.

1.2.3. Campo de Verificación.

1.2.3.1. Ámbito.

El presente trabajo de investigación se realizará en la ciudad de Arequipa, donde se llevarán a cabo las diferentes entrevistas que nos permitirán recopilar información relevante y oportuna para la realización del trabajo de investigación.

1.2.3.2. Temporalidad.

El tiempo para el desarrollo del presente trabajo es de cuatro meses, iniciando desde febrero del presente año, teniendo un trabajo de campo aproximadamente de tres meses.

1.2.3.3. Unidades de Estudio.

No corresponde una población y una muestra por tratarse de un estudio de caso.

1.2.4. Estrategias de Recolección de Datos.

Para el trabajo de investigación se tomarán los datos obtenidos por las fuentes de información primaria, como son a la Gerente General de la empresa de calzados Eyleen, a la gerente Comercial de la empresa de calzados Eyleen y dos trabajadores de la empresa.

A su vez también se procesará la información secundaria obtenida de artículos de periódicos confiables, revistas, libros sobre el tema, páginas web ligadas a la industria de calzado, entre otros que nos brinden información oficial y actualizada al menos tiempo posible.

1.2.5. Recursos Necesarios.

1.2.5.1. Humanos.

Investigadora: Sánchez Pedraza Anhala Adelaide, Bachiller de Ingeniería Comercial

1.2.5.2. Materiales.

Los materiales necesarios para realizar el presente trabajo de investigación son:

01 laptop

01 impresora

01 grabadora

01 Cámara Fotográfica

01 memoria USB

Materiales de Escritorio (hojas bond, lapiceros, resaltador, folder)

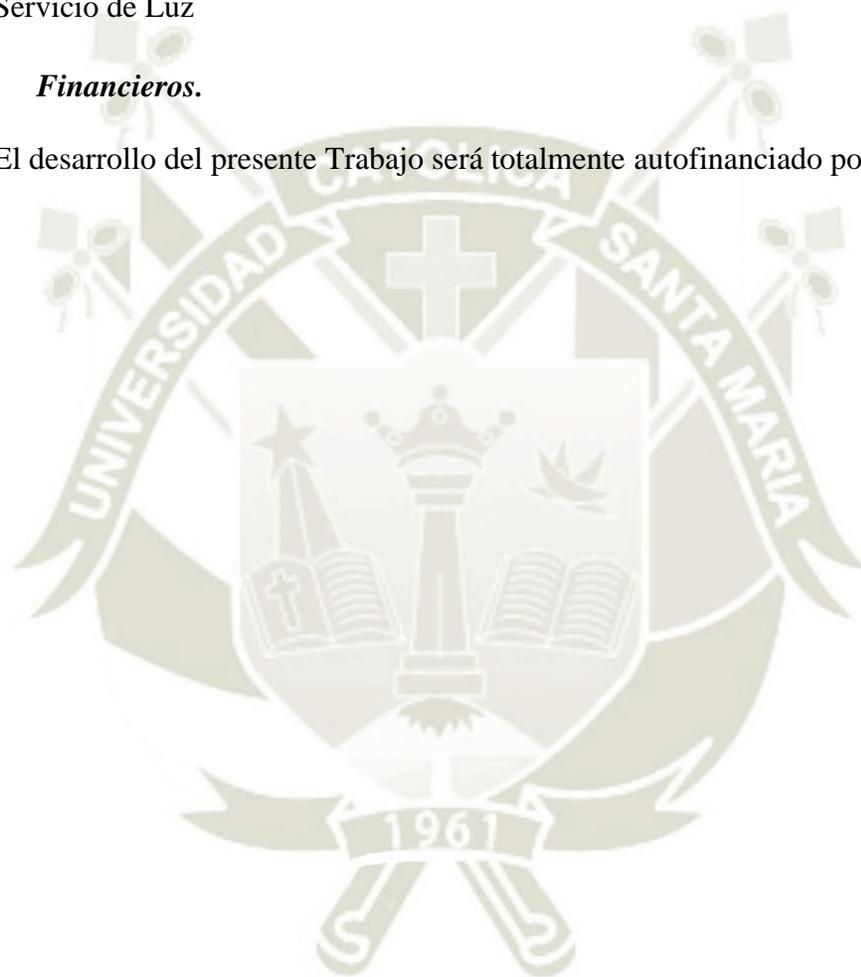
Servicio de Internet

Servicio de Transporte

Servicio de Luz

1.2.5.3. Financieros.

El desarrollo del presente Trabajo será totalmente autofinanciado por la autora.



1.2.6. Cronograma.

Tabla 2. Cronograma

Actividades (semanal)	2019																																							
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Identificación de la Idea de investigación	■	■																																						
Redacción del Plan de Tesis			■	■	■	■	■	■																																
Estudio de Bibliografía									■	■	■	■	■	■	■	■																								
Marco Teórico													■	■	■	■	■	■	■	■																				
Clasificación de información																	■	■	■	■	■	■	■	■																
Análisis e Interpretación de datos																									■	■	■	■	■	■	■	■								
Revisión crítica																													■	■	■	■								
Resultados finales de la Investigación																																	■	■						

Elaboración: Propia

2. CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se dará una definición en términos relevantes del presente estudio a manera de dar mayor entendimiento y el lector pueda comprender sin problemas.

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Plan estratégico.

El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito (Altair Consultores, 2013).

En un plan estratégico, cada institución traza su camino para lograr metas en un tiempo determinado. En muchos casos, estos planes secretos son elaborados por la alta gerencia e incluyen ideas abstractas que se vuelven más específicas a medida que alcanzan diversas áreas de la organización (Eaerle, 2018).

2.1.2. Proceso Estratégico.

Son un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión deseada. Dicho proceso consta de 3 etapas: a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control; y una etapa final.

El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del estrategia, quien es responsable de desarrollarlo y administrarlo (D'Alessio Ipinza, 2015).

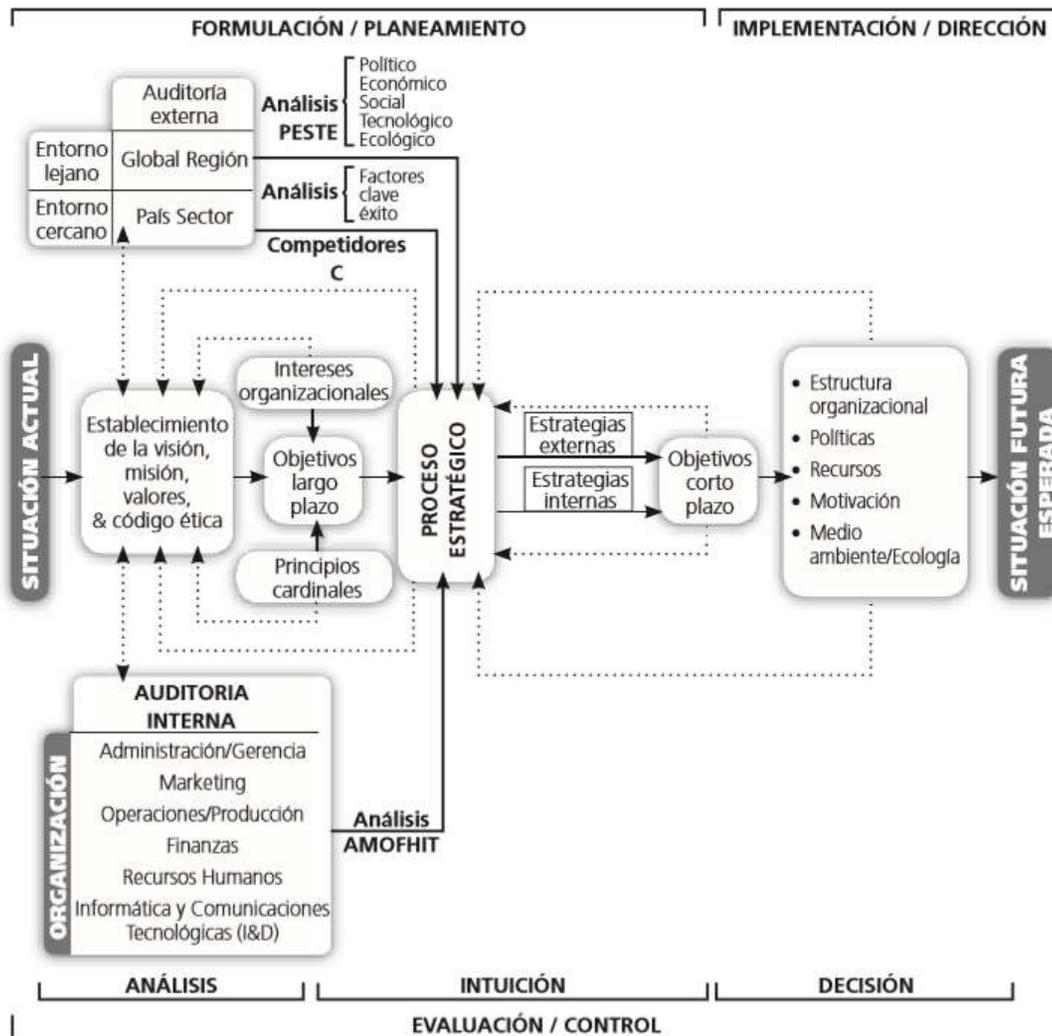


Figura 1. Estructura del Proceso Estratégico

Fuente: (D'Alessio Ipinza, 2015) *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*

2.1.3. Competitividad.

La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo. De aquí que la competitividad sea una característica de las empresas y que en un sector industrial o país puedan coexistir distintos grados de competitividad. A partir de esto, uno podría llegar a concluir que la competitividad es un asunto que sólo interesa y

debe interesar a las empresas. Sin embargo, la realidad difícilmente podría ser más contrastante. La competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas, es decir, de su organización y capacidad para producir de una manera tal que pueda elevar sus ventas y ganarle a sus competidores en distintos ámbitos. Sin embargo, hay una infinidad de factores externos que determinan su capacidad de competir. Una empresa puede ser la más productiva y tecnológicamente exitosa en su ámbito interno, pero si las condiciones externas le imponen diversos costos, su competitividad acaba siendo limitada. Para competir, las empresas tienen que contar con un entorno físico, legal y regulatorio que contribuya a reducir costos y elevar su productividad. Justamente son éstas las consideraciones que animan el texto que el lector tiene en sus manos. En un mundo globalizado, la capacidad de competir lo es todo, pues de esa capacidad se deriva la creación de riqueza, el crecimiento económico y, por lo tanto, la creación de empleos y la mejoría en los niveles de vida de una población. En la medida en que una sociedad es más productiva, la capacidad de competir será mayor; es por eso que hablar de competitividad implica necesariamente hablar de productividad (Rubio & Baz, 2004).

2.1.4. Visión.

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la

búsqueda del establecimiento de esa visión planteada (Escuela de Negocios y Dirección, 2015).

Una visión, según el autor D'Alessio Ipinza, debe cumplir con las siguientes siete características:

- a. Simple, clara, y comprensible.
- b. Ambiciosa, convincente, y realista.
- c. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- d. Proyectada a un alcance geográfico.
- e. Conocida por todos.
- f. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- g. Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

La organización afianzará su visión si se cumplen cuatro condiciones:

- a. Se genera su correcta comprensión y comunicación.
- b. Se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico.
- c. Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias, y valores, que promueva su cumplimiento.
- d. Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora.

El hecho de que una organización alcance su visión puede ser resumido, haciendo una analogía matemática, como la sumatoria de alcanzar todos los objetivos de largo plazo que la organización se haya trazado en este proceso. Cuando la organización considere que los está alcanzando, lo más recomendable es redefinir la visión para hacerla más amplia y ambiciosa, de modo tal que impulse a toda la organización hacia otro cambio y una nueva posición futura.

La visión debe ser compartida por todos los miembros de la organización, debe tener la capacidad de involucrarlos y comprometerlos con su cumplimiento. Esto permitirá que todos entiendan con más claridad el esquema bajo el cual se toman las decisiones de corto plazo, mejorando y haciendo más efectivas las acciones propias de la ejecución. La formulación de la visión debe ser un proceso desarrollado al interior de la organización con la mayor cantidad de participación posible, con esto se asegurará el conocimiento y compromiso de todos los integrantes de la organización (D'Alessio Ipinza, 2015).

Una forma de alentar la participación es guiarla a través de una serie de preguntas específicas planteadas por D'Alessio Ipinza, siendo estas las siguientes:

- a. ¿En qué negocio estamos ahora? ¿Cuál es nuestro modelo de negocios vigente?
- b. ¿En qué negocio queremos estar? ¿Cuál queremos que sea nuestro modelo de negocio?
- c. ¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro?
- d. ¿Dónde están nuestros clientes y cuáles son los principales intereses y conductas respecto a nuestros productos?
- e. ¿Cuáles son las expectativas hacia nosotros de los grupos de interés con los que nos relacionamos?
- f. ¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, proveedores, aliados, y clientes?
- g. ¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo?
- h. ¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra industria?
- i. ¿Cuáles son los escenarios más probables de nuestra industria?
- j. ¿Qué posibilidades tenemos de alcanzar la visión propuesta?

2.1.5. Misión.

La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito. La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar (D'Alessio Ipinza, 2015).

Según el mismo autor, una misión debe poseer las siguientes características fundamentales:

- a. Definir lo que es la organización.
- b. Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.
- c. Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- d. Diferenciar a la organización de todas las demás.
- e. Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- f. Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- g. Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

Adicional, D'Alessio Ipinza menciona que una buena misión debe ser:

- a. Amplia en alcance para permitir la creatividad de sus gerentes.
- b. Clara en definir qué es la organización y qué aspira ser.
- c. Generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo, y es merecedora de apoyo e inversión.

- d. Lo suficientemente limitada para excluir algunas iniciativas riesgosas, pero flexible para permitir un trabajo creativo.
- e. Contundente para distinguir a la organización del resto.
- f. Un marco para evaluar actividades actuales y futuras.
- g. Enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización.
- h. Proveedora de criterios para ayudar a la selección de estrategias.
- i. Reconciliar los intereses entre los diferentes participantes y la comunidad vinculada.
- j. Despertar sentimientos y emociones positivos.
- k. Motivadora para los que la lean se decidan a entrar en acción.
- l. Estar relacionada con la gestión operativa de la organización.
- m. Ser dinámica en orientación.
- n. Transmitir la responsabilidad social de la organización.

Para que una misión recoja realmente la razón de ser del negocio, es recomendable que su declaración responda a las siguientes preguntas para sus nueve componentes:

- a. ¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
- b. ¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?
- c. ¿Dónde compete geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?
- d. ¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
- e. ¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? O sea, ¿cuál es su solvencia financiera?

- f. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?
- g. ¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
- h. ¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ecológicos?
- i. ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Sin embargo, los enunciados de cada misión pueden variar en extensión, contenido, formato, y especificación (D'Alessio Ipinza, 2015).

2.1.6. Valores.

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad (Administration 21, 2013).

Los valores son indispensables para:

- a. Moldear los objetivos y propósitos.
- b. Producir las políticas.
- c. Definir las intenciones estratégicas.

Organizaciones exitosas en el ámbito global han definido con precisión los valores y principios que han normado el comportamiento de su organización en el ámbito mundial. Sin embargo, es necesario entenderla, en un sentido más amplio, como las diferencias en valores, tradiciones, culturas, religiones, e historias de un país a otro, que significa que los

estándares de la buena ciudadanía corporativa pueden variar alrededor del mundo. Aspecto crítico en esta economía global, sin duda (D'Alessio Ipinza, 2015).

2.1.7. Código de Ética.

Cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Esto implica aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias. Para ello, cada organización debe redactar un código de ética, donde establezca un sistema de principios acordados de la buena conducta y del buen vivir, que norme el accionar de sus empleados y sea una forma de mostrar a los constituyentes y comunidad vinculada que se cuenta con un patrón de accionar claro y conocido por todos.

El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos. Por lo general, el código de ética es resaltado cuando se producen escándalos en las organizaciones. Sin embargo, el código de ética tiene que ser más que una tabla para juzgar lo malo, tiene que ser el referente para la actuación de todos los miembros de la organización. El desafío más grande del código de ética es delimitar las formas que la propia empresa utilizará para alcanzar sus objetivos, al permitir la administración de los conflictos éticos y servir de guía cuando aparecen procesos decisorios donde no hay consenso ético. Por lo tanto, el código de ética genera el clima ético de la organización, es una herramienta empresarial imprescindible para la creación de una cultura organizacional sólida, requisito indispensable para una ejecución estratégica exitosa. Sin embargo, la simple exposición de un código de ética no es suficiente, se

requiere de mecanismos que garanticen su comunicación a todos los miembros de la organización, se verifique su cumplimiento, así como una constante revisión y actualización (D'Alessio Ipinza, 2015).

2.1.8. Estrategia.

Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tenéis empresas y son viables, ya tenéis alguna clase de ventaja, no importa cuán pequeña o sutil... El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que sólo puede conseguirse a costa de otro (Altair Consultores, 2013).

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra los principales objetivos, metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. En el marco de estos pasos se observa la visión, que incluye la percepción de nuevos escenarios y, en concordancia con dicha visión, la misión como el tipo de empresa a implementar (Ortiz Ortiz & Pacheco Quiñonez, 2008).

2.1.9. Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Según D'Alessio Ipinza, la matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas

identificadas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

Los pasos para desarrollar la matriz EFE, según el mismo autor, son los siguientes:

- a. Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, las oportunidades y amenazas que afectan la organización y su industria. Primero, anotar las oportunidades y luego, las amenazas. Ser tan específico como sea posible, usando porcentajes, tasas, y cifras comparativas. No existe un balance en el número de oportunidades y amenazas.
- b. Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; sin embargo, las amenazas también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras. Los pesos apropiados pueden ser determinados comparando competidores exitosos con no exitosos, o discutiendo el factor y llegando a un consenso de grupo. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0 y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y de la amenazas puede tener cualquier proporción (Ejemplos: 0.6-0.4, 0.8-0.2, 0.5-0.5, etc.).
- c. Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:

4 = la respuesta es superior

3 = la respuesta está por encima del promedio

2 = la respuesta es promedio

1 = la respuesta es pobre

- d. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización. Esta calificación está orientada hacia la organización, mientras que los pesos del paso 2 están orientados a la industria. Es importante notar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3, ó 4.
- e. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
- f. Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno existentes en esa industria. En otras palabras, las estrategias de la organización permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas. Un peso ponderado total de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando, para nada, las oportunidades ni evitando las amenazas externas. En la evaluación del entorno, el exhaustivo análisis y el entendimiento de los factores determinantes del éxito en la matriz EFE es mucho más importante que los actuales pesos y valores asignados (D'Alessio Ipinza, 2015).

2.1.10. Matriz de Evaluación de Factores Internos.

D'Alessio Ipinza (2015) define a la matriz de evaluación de factores internos como la herramienta que permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para su aplicación se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

El procedimiento para la evaluación de factores internos, según el autor en mención, es el siguiente:

- a. Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades.
- b. Asignarle peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite. Independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. La suma de todos los pesos = 1.0
- c. Asignar un valor de 1-4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son:

4. Fortaleza mayor
3. Fortaleza menor
2. Debilidad menor
1. Debilidad mayor

Nótese que las fortalezas sólo reciben calificaciones de 4 ó 3, y las debilidades sólo de 1 ó 2. Las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos del paso 1 están orientados al éxito de una organización en la industria.

- d. Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.
- e. Sumar los pesos ponderados de cada factor.
- f. Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

El puntaje más alto posible para la organización es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte. Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejadas por la gerencia. Debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas de ser posible (D'Alessio Ipinza, 2015).

2.1.11. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Weihrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo

pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).

Para construir la matriz FODA (WOTS o SWOT, en inglés) se copia directamente en esta las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI; con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; explotando, buscando, confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente.

El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (matching) para generar y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos mencionados por el autor del libro Proceso Estratégico, D'Alessio Ipinza:

- a. Estrategias FO - Explotar Empareje las fortalezas internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FO con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: F1, F2 con O2, O3).
- b. Estrategias DO - Buscar Empareje las debilidades internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DO con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: D1, D3 con O1, O4).

- c. Estrategias FA - Confrontar Empareje las fortalezas internas con las amenazas externas. Genere las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FA con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: F3, F4 con A1).
- d. Estrategias DA - Evitar Empareje las debilidades internas con las amenazas externas. Genere las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DA con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: D2 con A3).

No hay una receta para el emparejamiento, pero se hará bien si se realizó inicialmente un buen análisis, con la mayor y mejor información posible del entorno, de la competencia, y de la organización.

En el emparejamiento se debe procurar generar estrategias, principalmente externas, así como estrategias internas que apoyan la implementación exitosa de las primeras. Muchas veces acciones operativas, tácticas, se confunden con estrategias y se presentan como estrategias resultantes del proceso de emparejamiento (D'Alessio Ipinza, 2015).

2.1.12. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel (1984) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA (SPACE, en inglés) tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja

competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. El resultado del uso de esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio Ipinza, 2015).



Figura 2. Matriz PEYEA

Fuente: (D'Alessio Ipinza, 2015) *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*

Las posturas que a continuación se describen fueron estudiadas por Miles y Snow (2003) y a su vez pueden ser traducidas a estrategias genéricas competitivas, lo que ayuda a los gerentes a definir el impulsor estratégico apropiado para el negocio: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o defensa.

- a. Postura agresiva - Alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI)
 - i. Esta postura es típica en una industria atractiva con poca turbulencia del entorno.
 - ii. La organización goza de una clara ventaja competitiva, que puede proteger con su fortaleza financiera.
 - iii. El factor crítico es la entrada de nuevos competidores.

- iv. Las organizaciones en esta situación deben sacar total ventaja a las oportunidades, buscar candidatos para ser adquiridos en su propia industria o industrias relacionadas, aumentar su participación en el mercado, y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva.
 - v. Miles y Snow (2003), la postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmentos producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados.
- b. Postura competitiva - Alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno (EE)
- i. Esta postura es típica en una industria atractiva.
 - ii. La organización goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable.
 - iii. El factor crítico es la fortaleza financiera
 - iv. Las organizaciones en esta situación deberían adquirir recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, ampliar o mejorar la línea de productos, invertir en productividad, reducir costos, proteger la ventaja competitiva en mercados en declinación, e intentar fusionarse con una compañía rica en caja.
 - v. Esta es generalmente una postura estratégica inestable y frecuentemente conduce al fracaso. Es la estrategia de los reactivos, quienes saben que el

entorno es inestable, pero la industria es fuerte. Desafortunadamente no tienen ni fortaleza financiera ni ventajas competitivas para prosperar ante la turbulencia del entorno.

c. Postura conservadora - Alta fortaleza financiera (FF) y baja ventaja competitiva (VC)

- i. Esta postura es típica de un mercado estable de crecimiento lento.
- ii. La organización debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera.
- iii. El factor crítico es el de competitividad de productos.
- iv. Las organizaciones en esta situación deberían reducir su línea de productos, reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos, y ganar entrada en mercados más atractivos.
- v. Es la estrategia de los analistas. Dotados de fortaleza financiera, pero carentes de ventajas competitivas o potencial de la industria, deben seguir una estrategia con base en un cuidadoso análisis de las oportunidades producto/mercado, y del desarrollo conservador de ellos.

d. Postura Defensiva - Baja estabilidad del entorno (EE) y baja ventaja competitiva (VC)

- i. Esta postura es típica de una industria no atractiva en la cual la organización carece de productos competitivos y fortaleza financiera.
- ii. El factor crítico es la competitividad.
- iii. Las organizaciones en esta situación deberían preparar su retiro del mercado, discontinuar productos marginalmente productivos, reducir

costos agresivamente, reducir capacidad instalada, y diferir o minimizar inversiones.

- iv. Es la estrategia de los defensores quienes se enfocan en un estrecho dominio producto/mercado. Esta estrategia está caracterizada por concentración, control centralizado, y monitoreo del entorno limitado. Los defensores deben ser costo eficientes y sus productos deben ser vacas lecheras.

2.1.13. Matriz de la Gran Estrategia.

D'Alessio Ipinza (2015) menciona que la matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia.



Figura 3. Cuadrantes de la Matriz GE.

Fuente: (D'Alessio Ipinza, 2015) *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*

Con esta matriz no hay cálculos que hacer para llegar a puntos xy que definen un vector, sino que, de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado, esta se ubica en uno de los cuatro cuadrantes y debe seguir las estrategias sugeridas para dicho cuadrante.



Figura 4. Características de cada cuadrante de la Matriz GE.

Fuente: (D'Alessio Ipinza, 2015) *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*

Para D'Alessio Ipinza (2015), la posición estratégica que deberían adoptar las organizaciones según su ubicación, en cada cuadrante de la matriz GE, se resume así:

a. Cuadrante I

- i. Excelente posición estratégica para las organizaciones.
- ii. Las estrategias apropiadas para estas organizaciones son las de concentración en los mercados (penetración en el mercado, desarrollo de mercados), y en los productos (desarrollo de productos).
- iii. No es aconsejable que las organizaciones en este cuadrante cambien notablemente sus ventajas competitivas.
- iv. Cuando una organización del cuadrante I tiene exceso de recursos, las estrategias de integración vertical hacia delante y hacia atrás, u horizontal pueden ser efectivas.
- v. Cuando una organización del cuadrante I está muy comprometida con un solo producto, la diversificación concéntrica puede reducir el riesgo asociado con una línea de productos estrecha.
- vi. Las organizaciones del cuadrante I pueden asumir riesgos agresivamente cuando sea necesario (tomar ventaja de las oportunidades en varias áreas).

b. Cuadrante II

- i. Las organizaciones en este cuadrante requieren evaluar seriamente su aproximación presente al mercado.
- ii. A pesar de que su industria está creciendo, no tienen capacidad para competir efectivamente, deben determinar por qué su aproximación no es efectiva, y cómo cambiar para mejorar su competitividad.

iii. El crecimiento rápido del mercado exige que las organizaciones consideren, como primera opción, estrategias intensivas (y no de integración o diversificación), sin embargo si a las organizaciones les faltan competencias distintivas o ventajas competitivas, la alternativa deseable suele ser la integración horizontal. Como último recurso podría considerarse la desinversión o liquidación. La desinversión puede generar fondos para adquirir otros negocios o para comprar acciones.

c. Cuadrante III

- i. Las organizaciones en este cuadrante compiten en un mercado de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil.
- ii. Deben hacer cambios drásticos rápidamente para evitar una mayor caída y posible liquidación.
- iii. Deben seguir estrategias de reducción de activos y costos (atrincheramiento) como primera opción.
- iv. La alternativa es reubicar recursos de los negocios actuales en otras áreas.
- v. Si todo lo demás falla, las opciones finales son la desinversión o la liquidación.

d. Cuadrante IV

- i. Posición competitiva fuerte, pero crecimiento lento del mercado.
- ii. Las organizaciones tienen la fortaleza para iniciar programas de diversificación hacia áreas de crecimiento más prometedor.

- iii. Altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento interno limitado. Seguir con éxito estrategias de diversificación concéntrica, conglomerada, u horizontal. También aventuras conjuntas.

2.1.14. Matriz de Decisión.

D'Alessio Ipinza (2015), en su libro *Proceso estratégico*, menciona que todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son reunidas en una matriz de decisión, que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito. El criterio de retención varía, usualmente, las que se repiten 3 o más veces se escogen dejando las otras como estrategias de contingencia.

		MATRIZ					
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	1	X					1
	2		X		X	X	3
	3	X	X	X		X	4
	4			X	X		2
	5	X	X		X		3
	6	X					1

Figura 5. Matriz de Decisión Estratégica

Fuente: (D'Alessio Ipinza, 2015) *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*

Las estrategias 2, 3, y 5 se retienen por aparecer 3 o más veces. Las estrategias 1 y 4 se conservan como posibles estrategias de contingencia. Finalmente, será una decisión del estratega seleccionar también aquellas que se repitan 1 ó 2 veces, únicamente (D'Alessio Ipinza, 2015).

2.1.15. Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite traducir la estrategia en acción y monitorear este proceso. Lo que no se puede definir no se puede medir, sin medición no hay control y sin control tarde o temprano habrá problemas. Si ponemos especial atención en cumplir con el Plan Estratégico global de la empresa y “Balanceamos” todas las variables obtendremos un “Balanced Scorecard” (TiedComm, 2017)

Todos estos indicadores plasmados en su conjunto de forma gráfica conforman un “Tablero de Mando Integral” y de esta forma podremos observar si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos bajo el marco de una Visión, Misión y Valores. Para ello se menciona las ventajas y pasos a seguir (D'Alessio Ipinza, 2015).

Ventajas:

- a. Alineación de empleados hacia la visión de la empresa.
- b. Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- c. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- d. Traducción de la visión y estrategias en acción.
- e. Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- f. Integración de información de diversas áreas de negocio.
- g. Capacidad de análisis.
- h. Mejoría en los indicadores financieros.

Pasos:

- a. Definir Visión y Estrategias
- b. Definir Indicadores
- c. Implementar el BSC
 - i. Modelo de Control y Seguimiento
 - ii. Modelo de Aprendizaje Organizativo y Comunicación
- d. Feedback y Aprendizaje

BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un ciclo, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble ciclo, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación.

El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder “aprender la forma de utilizar el BSC como un sistema de gestión estratégica” (Castellanos, 2015).

2.1.16. Marketing Digital

En 1993, la compañía AT&T se convirtió en la primera en comprar un anuncio en Internet. Fue un paso experimental y poco convincente en su momento, pero hoy se cuenta como el inicio de una gran historia, la del marketing digital.

El término, dice Ricardo Ellstein, director general de Figment, empresa dedicada a crear estrategias de marketing digital, surgió a partir de la necesidad.

“Como mercadólogos, nosotros tenemos que estar donde está la gente, y donde más se interactúa actualmente es en los canales digitales”, explica el especialista (Dorantes, 2018).

3. CAPÍTULO III: SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA EYLEEN

Eyleen es una microempresa de bienes, encargada de fabricar calzado para damas, tanto botines como zapatillas, trabajadas todas en base a cuero arequipeño, la empresa elabora sus productos con insumos adquiridos tanto en Arequipa y Lima.

A lo largo de los años la empresa Eyleen cambio de nombre y régimen, acorde a las exigencias del mercado y del gobierno, siendo creada en el año 1995 bajo el nombre de YEDBRAN, donde realización campañas para el estado, participaron en la convocatoria de licitaciones y fabricaron zapatos escolares para el estado. También realizaron zapatos para la policía nacional de Perú.

Al día de hoy la empresa se encuentra registrada ante SUNAT con el RUC 10475406279 y pertenece a la cámara Pyme, donde pueden informarse y conversar de los cambios en la economía, de las capacitaciones que brinda el estado, y la tecnología actual en el sector calzado.

Eyleen actualmente fija sus precios acorde a la oferta y demanda por la gran cantidad de fabricantes que existen actualmente en el Perú y en la región Arequipa.

En este capítulo mencionaremos la información general de la empresa de calzado femenino Eyleen en la actualidad.

3.1. Datos Generales

3.1.1. Denominación Social.

La empresa es conocida comercialmente como Eyleen, ubicada en la Calle Guayaquil 084, distrito de Mariano Melgar, provincia de Arequipa.

Pueden contactar a la empresa llamando al teléfono 054 479154 o Celular 958090102

3.1.2. Objeto Social.

Eyleen opera con el código de CIUU 1920, realizando la Actividad de Fabricación de calzado.

3.1.3. Constitución.

Eyleen se constituye inicialmente bajo el nombre de YEDBRAN, según escritura pública de fecha 20 de abril de 1995, extendida ante Notario Público Dr. José Fermín Jiménez Mostajo.

Posteriormente cambia su denominación Social, de YEDBRAN a MARVELLOUS, bajo escritura pública con fecha 13 de octubre de 2000, extendida ante Notario Público Dr. José Fermín Jiménez Mostajo.

Mediante Escritura pública con fecha 22 de agosto de 2006, extendida ante Notario Público Dr. José Fermín Jiménez Mostajo, cambio nuevamente su denominación Social de MARVELLOUS a UPPEERS.

Finalmente se realizó el cambio de su denominación Social, pasando de UPPEERS a EYLEEN, bajo escritura pública con fecha 14 de octubre de octubre de 2012, extendida ante Notario Público Dr. José Fermín Jiménez Mostajo.

3.1.4. Capital Social.

Eyleen se constituyó en 1995 con un capital inicial de 18.000 soles, perteneciente únicamente a la Sra. Isabel Tintaya Agramonte, actual dueña y Gerente General de la empresa.

3.2. Contexto Vigente

En el año 2017, 1700 pequeñas y microempresas cerraron y a finales del 2018, 3800 microempresas de la región Arequipa se encontraban a punto de quebrar, esto a causa de

deudas con el sector bancario. Esto se debe a que estas pequeñas y microempresas no tienen la solvencia para pagar dichas cuotas, una por las altas tasas que los bancos y cajas municipales cobran, pero sobre todo por la baja en sus ingresos debido a la fuerte competencia con la llegada de los centros comerciales en la región Arequipa (La República, 2019).

El problema de las importaciones que realiza Perú es otra de las grandes desventajas, los fabricantes locales no pueden competir con los precios de los países de China o la India. El costo de fabricación en provincia se eleva también, ya sea por el transporte, ya que los insumos los adquieren en la capital, así como la ventaja que tienen los fabricantes de Lima de contar con muchas empresas que terciarizan algunas etapas del proceso de fabricación lo que abarata costos.

En los años 2000, los fabricantes de calzado generaban grandes ganancias, lo que les permitió ampliar sus maquinarias y personal de trabajo, ya que el mercado demandaba grandes cantidades de calzado, sobre todo en campañas, como son escolar, día de la madre, día de padre, fiestas patrias y navidad, además de que el estado daba licitaciones para los niños, la policía nacional del Perú, sector salud, etc. Por tal motivo muchas empresas se realizaron préstamos para seguir creciendo, hasta el año 2010, donde las ventas cayeron y las licitaciones fueron dadas a fabricantes de la capital y Trujillo. Esto generó retrasos en sus pagos y muchos fabricantes quebraron.

La empresa Eyleen a la actualidad, al igual que muchas microempresas del sector calzado, dejó de tener un crecimiento constante en sus ventas desde el año 2010, en gran parte por la presencia en el mercado de nuevas marcas, con precios más bajos difíciles de igualar. Eyleen también no pudo obtener la licitación para realizar campañas para el estado, ya que

por los últimos fenómenos que ocurrieron en el norte del país, le dieron prioridad a estos para que puedan mejorar y generar trabajo a más personas. Por estas razones es que Eyleen dejó de trabajar con el banco de forma constante, para hacerlo únicamente en los meses que tienen los picos de venta más alto, como son, Día de la madre, fiestas patrias y navidad; y así incrementar su producción..



4. CAPÍTULO IV: VISION, MISION, VALORES Y CODIGO DE ETICA

Toda empresa, como es el caso de Eyleen, debe tener bien claro su razón y propósito de ser, además de las cualidades que posee, para que pensando en el futuro pueda plantearse correctamente las estrategias que le brinden la posibilidad de posicionarse en el mercado arequipeño, establecerse por sobre el resto de empresas competidoras y poder mantener un crecimiento constante a través del tiempo.

En la Actualidad Eyleen no cuenta con Visión, Misión, Valores ni Código de Ética, es por eso que enfocándonos a largo plazo, en este capítulo definiremos la visión, definiremos la misión, formularemos los valores corporativos y también el código de ética de la empresa de calzados femeninos EYLEEN.

4.1. Visión

La visión de una organización, según D'Alessio Ipinza (2015), se caracteriza por representar el futuro que se desea alcanzar, es decir expresa la situación que se desea tener bajo un escenario realista, es decir, considerando las condiciones económicas, del mercado, la industrial, tecnología y sociales. Una visión debe ser simple y clara, para que esta despierte emociones en las personas y así puedan entenderla y comprenderla, ya que tiene que marcar directrices que puedan motivarlos y guiarlos a la consecución de los resultados deseados.

Resumiendo, el autor en mención plantea que la visión es una expectativa ideal a largo plazo, siendo siempre realista y alcanzable, por ende debe dar respuesta y cumplir con las características siguientes:

Responde a las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué deseo lograr?

- b. ¿Dónde deseo estar en el futuro?
- c. ¿Quiénes serán mis posibles clientes?

Entre sus características una visión debe ser:

- a. Sencilla y clara
- b. Retadora y atractiva
- c. Largo plazo (mínimo 5 años)
- d. Realista (alcanzable)
- e. Inspiradora y creativa.

Todo este proceso sirve para alcanzar los objetivos a largo plazo que la organización se haya planteado en el proceso estratégico. Una vez que la organización logre todos sus objetivos se tiene q redefinir una nueva visión más amplia y ambiciosa, que la lleve a mejoras futuras.

Entonces la nueva VISION de la empresa de calzado femenino EYLEEN es:

“Buscamos superar las expectativas, llegando a ser una marca líder en el mercado local Arequipeño para el 2023, ampliando nuestros tipos de calzado y la diversidad de los mismos aprovechando nuestras habilidades como talento humano, para que puedas vivir cada paso con pasión”

4.2. Misión

La Mision para Eyleen representa un concepto de su identificación y las necesidades que cubren, es decir, es la razón o motivo de ser de la empresa, enfocado en las actividades que realiza hoy, su Misión tiene que contener lo que la diferencia de otras organizaciones que compiten con ella dentro de la industria del calzado, para poder fijar su dirección hacia el propósito de la organización, las características que de cumplir una Misión:

- a. Describe el trabajo de la organización de forma clara y concreta.
- b. Fácilmente entendible por toda la empresa y quien la lea.
- c. Debe estar orientada a los consumidores, enfocándose a los bienes y servicios.

La misión responde a la siguiente pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?

La respuesta a esta pregunta es muy importante, por lo que debe responderse con cautela para tener éxito, así como realizar los cambios de la misma cuando se dé el caso.

Con toda esta información, procedemos a formular el enunciado de la misión de la empresa de calzado femenino Eyleen:

“Somos una empresa de calzado arequipeño dedicada a brindarle a la mujer contemporánea libertad, comodidad, diseño, confort, calidad y tendencia, con una variedad de modelos que nos permite acompañar sus pasos día a día.”

4.3. Valores

Los valores corporativos son los elementos propios de la empresa Eyleen, pertenecientes a su cultura organizacional y que las distingue de otras empresas de su entorno. Son directrices, encaminadas a darle un sentido a nuestra actividad comercial basadas a su vez en las características que nos diferencia del resto de organizaciones.

Los valores corporativos tienen que estar presente en la forma de liderazgo, en el corazón de la empresa y la comunicación entre sus miembros, por este motivo Eyleen tiene que establecerlos de forma clara, sustentar la actividad de la organización y contener las pautas del comportamiento entre sus integrantes y también clientes.

Bien planteados los Valores corporativos brindaran a la empresa una ventaja competitiva frente al resto de organizaciones dentro de la industria del calzado, ya que impactaran sobre el comportamiento de los colaboradores, orientando los unos a los otros a que hacer dentro

de la empresa, tanto en sus acciones como estrategias, esto permite las siguientes actitudes por parte de los colaboradores:

- a. Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- b. Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- c. Saben que su opinión es escuchada.
- d. Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la empresa.

Una vez planteados los valores de la empresa, es importante compartirlos con los colaboradores de la empresa Eyleen por los siguientes motivos:

- a. Son una guía sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones.
- b. Forma parte integral de la cultura corporativa a transmitirse a clientes y colaboradores.
- c. Motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de la compañía.

Formulamos los los siguientes Valores Corporativos para Eyleen:

- a. Trabajo en equipo: Es muy importante compartir responsabilidades dentro de una empresa, por eso se crea una estructura organizacional dinámica y con cambios constantes.
- b. Respeto: Trabajar tratándonos equitativamente, escuchando, valorando y entendiendo a los demás y nuestro trabajo, para sentirnos aceptadas y motivadas, de esta manera se genera un agradable ambiente de trabajo, permitiéndonos desarrollar nuestras capacidades personales y laborales libremente. Por eso tratamos a los demás como nos gustaría ser tratados

- c. **Honestidad:** Nuestra empresa está conformado por personas auténticas, sinceras, honestas y transparentes, logrando mantener la tranquilidad interna dentro de la organización. Se tiene que aplicar en todo momento, incluso al cometer errores que traigan consigo consecuencias negativas, enfrentado todo acontecimiento con la verdad, honestidad y transparencia con nosotros mismos y el resto de personas.
- d. **Pasión por la Excelencia:** Es la fuerza interior del alma y corazón, que va más allá del dinero o metas personales. Es soñar con una organización que se rige por una pasión que quiere mejorar el desempeño hasta llegar a la excelencia.
- e. **Constancia:** Trabajar y luchar por un objetivo, en el camino con errores y adversidades, ser constantes y perseverantes hasta lograr superar todas las pruebas que nos permitan alcanzar el objetivo.
- f. **Innovación:** Nuestra organización está formada por personas que se enfrentan constantemente a diferentes cambios para lograr mejores resultados. Esto implica vencer paradigmas dentro del trabajo, creando procesos formales de innovación que nos permita establecerlos como cultura

4.4. Código de Ética

El código de ética es un sistema de principios acordados de buena conducta, donde se afirman los valores de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, siendo este un referente para la actuación de todos los miembros de la empresa (D'Alessio Ipinza, 2015).

El código de ética para la Empresa Eyleen es el siguiente:

- a. Mantener en todo momento relaciones honestas, de amistad y confianza con todos los stakeholders.

- b. Brindar en todo momento productos de excelente calidad a nuestros clientes, buscando cumplir con su total satisfacción.
- c. Competir en forma honesta y leal, aprovechando las oportunidades que se generan en el mercado tanto interno como externo y respetando las diferentes normas de comercio, tanto nacional como internacional.
- d. Brindar a todos sus colaboradores igualdad de oportunidad para su crecimiento personal y laboral, sin distinción de credo, raza, sexo o ideología política.
- e. No contratar en la empresa a menores de edad ni personas indocumentadas, para ninguno de nuestros diferentes procesos de producción u operaciones.
- f. Respetar el horario de trabajo establecido y compensar adecuadamente a nuestros trabajadores si realizan horas extras.
- g. Respetar todas las normas de seguridad y condiciones laborales, de forma tal que brinden las mejores condiciones de trabajo para todos nuestros colaboradores, evitando en todo momento accidentes.
- h. Responsabilidad social, respeto y cuidado del medio ambiente, cumpliendo con los requisitos legales vigentes.

5. CAPÍTULO V: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO EXTERNO

El análisis externo permite analizar las condiciones del entorno y la industria que rodean a la organización para poder determinar cuáles son las oportunidades que se le pueden presentar en el mercado, así como las amenazas que tiene que enfrentar.

5.1. Análisis PESTE

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, conocido como análisis PESTE (D'Alessio Ipinza, 2015)

5.1.1. Factores Políticos y Legales.

La estabilidad política es un factor de suma importancia y preponderante en el crecimiento económico del Perú. El 21 de marzo del 2018, el entonces presidente Pedro Pablo Kuczynski renunció a su cargo como mandatario tras verse vinculado en el escándalo de corrupción de la empresa Odebrecht, asumiendo como mandatario el primer vicepresidente Martín Vizcarra.

En los últimos meses han ocurrido otros acontecimientos políticos que afectaron y afectarán el crecimiento del país, tal como el anuncio del presidente de la república Martín Vizcarra de adelantar las elecciones presidenciales y del congreso para el año 2020.

El 31 de octubre del 2018, La líder del grupo político más grande del país Keiko Fujimori, perdió su libertad también por los vínculos de corrupción con Odebrecht.

Para el economista Jorge Gonzales Izquierdo, la inestabilidad política e institucional espanta a los inversionistas por la poca expectativa del país, además de registrar las pequeñas empresas índices de crecimiento muy bajo. Esta inestabilidad política, que

afecta especialmente a las pequeñas empresas, y la entrada de migrantes al país, genera una alta tasa de desempleo, siendo a la actualidad de 5,5%, la más alta en los últimos 6 años (Martín, 14).

Con respecto al apoyo del gobierno a las pequeñas y medianas empresas se puede mencionar que existen algunos programas que buscan apoyar sobretodo la internacionalización de dichas empresas. Según Resolución Ministerial 052-2019-EF/15, difundida en el Diario oficial El Peruano, el Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) pretende que las Pymes puedan mejorar sus condiciones operativas para que puedan acceder a un financiamiento productivo dentro de un sistema formal, de esta manera, lograrán incrementar sus ventas e impulsarán la generación de empleo y por ende el crecimiento económico del país. Es importante destacar que la pequeña y mediana empresa genera el 75% del trabajo en el Perú. Para ello el PAI brinda un fondo concursable a los empresarios de las Mype, donde si cumplen con los requisitos, acceden al cofinanciamiento no reembolsable de actividades dirigidas a la internacionalización durante un periodo de tiempo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017)

El ex Ministro de Producción Raúl Pérez-Reyes, declaro a la Agencia Peruana de Noticias que durante el 2019, el gobierno invertirá mas de 400 millones de soles en 10 nuevos Centros de Innovación Tecnológica (CITE) y 10 desembarcaderos pesqueros artesanales (DPA) en todo el país. (Agencia Andina, 2019)

El CITE es un Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica encargada de promover la innovación e impulsar el uso de nuevas tecnologías entre los productores, empresas, asociaciones, cooperativas. El CITEccal, es una

institución de carácter público, creado en julio de 1998 por R.S. 063 – 98 –ITINCI, que se ha convertido en el soporte tecnológico de las empresas que trabajan en la mejora de la calidad de los insumos y productos elaborados en cuero. Busca innovar en tecnología, tanto en cuero como calzado, para poder mejorar la productividad de los mismos y brindarle un valor agregado. Es el brazo del Instituto Tecnológico de Producción (ITP) trabajando de la mano con el Ministerio de Producción (ITP, 2018)

El ministerio de Producción, a través de una nota de prensa declaro que los emprendedores de cuero y calzado de la región Arequipa, a través de un trabajo conjunto con el CITEccal, han logrado innovar la producción y mejorar sus servicios. Esto gracias a las capacitaciones constantes que dicta el CITEccal como son procesos de fabricación de calzado, liderazgo para la gestión de empresas, elaboración de fichas técnicas modelaje y patronaje, así como reuniones grupales que buscan identificar las debilidades y fortalezas que permitan generar estrategias, incremento de ventas y desarrollo de nuevos productos.

Nombre del curso	Duración	Fecha	Modalidad	Presencial	Presencial
Modulo Básico	120 horas	10 al 12 de agosto	Presencial	10 al 12 de agosto	10 al 12 de agosto
Modulo Intermedio	120 horas	13 al 15 de agosto	Presencial	13 al 15 de agosto	13 al 15 de agosto
Modulo Especializado	120 horas	16 al 18 de agosto	Presencial	16 al 18 de agosto	16 al 18 de agosto
Procesos de fabricación de calzado	120 horas	19 al 21 de agosto	Presencial	19 al 21 de agosto	19 al 21 de agosto
Procesos de fabricación de calzado	120 horas	22 al 24 de agosto	Presencial	22 al 24 de agosto	22 al 24 de agosto
Procesos de fabricación de calzado	120 horas	25 al 27 de agosto	Presencial	25 al 27 de agosto	25 al 27 de agosto
Procesos de fabricación de calzado	120 horas	28 al 30 de agosto	Presencial	28 al 30 de agosto	28 al 30 de agosto
Procesos de fabricación de calzado	120 horas	31 de agosto	Presencial	31 de agosto	31 de agosto

Figura 6. Cronograma de cursos dictados a través del CITEccal
Elaboración: CITEccal Lima (CITEccal, 2019)

Cabe mencionar que uno de los objetivos que se ha impuesto el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para el año 2019 es lograr que las empresas peruanas puedan vender sus productos en los mercados extranjeros.

El gobierno del Perú como una de sus políticas, está apostando por el impulso de la industria del calzado, ha invertido 7.2 millones de soles en mejorar la infraestructura y equipamiento tecnológico del Centro de Innovación de Cuero y Calzado en Arequipa.

Por otro lado, el ingreso de productos chinos al Perú, que en virtud del Tratado de Libre Comercio (TLC), que entro en vigencia el 1ro de marzo del 2010, cuentan con preferencias arancelarias, no solo afecta al sector textil sino también a la industria del calzado, ya que los productos chinos llegan a precios muy bajos con los cuales los nacionales no puede competir. Solo en el 2016, Perú importó US\$ 369 millones en calzados, de los cuales el 54% proviene de China, según cifras de la Sociedad nacional de Industrial SIN (República, 2017).

El TLC eliminó los aranceles que deben pagar las empresas chinas y ellas pueden vender a Perú todo el cuero y calzado que deseen. Son diez años del TLC pero el golpe comenzó a sentirse con mayor fuerza desde el 2017. Por ejemplo, en Arequipa a la semana se producían 5 mil pies de cuero (30×30 centímetros) y se vendían a productores de Lima. Ahora apenas producimos 2 mil al mes”, explicó el presidente de la Cámara de Curtiembres del Perú, Alejandro Céspedes. Hasta el 2017 en Arequipa se generaba un movimiento económico de 10 millones de soles al mes por la producción de 200 microempresas de curtiembres y 3 mil dedicados a confeccionar calzado de cuero local. Ahora, el 40% está a punto de quebrar porque el mercado

nacional es invadido por cuero y calzado de plástico. El movimiento económico es de apenas 2 millones de soles (Merma Torres, 2019)

Oportunidades y Amenazas en Factores Políticos y Legales:

Apoyo del gobierno al desarrollo de las Pymes en el Perú (O1)

Acontecimientos políticos generan incertidumbre en el crecimiento del país (A1)

TLC entre Perú - China afecta la industria del calzado peruano (A2).

5.1.2. Factores Económicos y Financieros.

Analizando primero la economía mundial, se puede observar en las figuras 7 que en promedio en el mundo el crecimiento económico presenta una notoria desaceleración, con algunas excepciones como es el caso de EEUU, que su crecimiento para el año 2018 superó el 3%. La desaceleración más notoria la vemos en los países de la zona del euro en la que su crecimiento es inferior al 1.5% en el 2018, la economía japonesa presenta también problemas serios, siendo su crecimiento inferior al 1%.

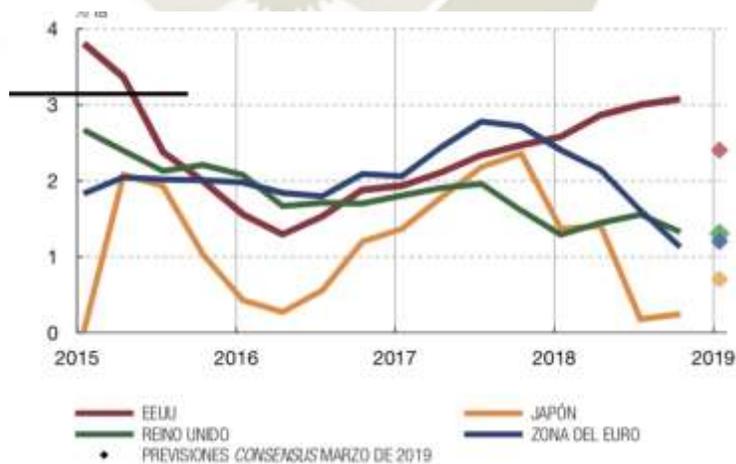


Figura 7. Evolución del PIB de países avanzados 2015-2019.

Fuente: Banco de España

Con respecto al crecimiento de las principales economías mundiales emergentes se puede observar en la figura 8, que también se contrajeron, a excepción de Europa del Este que desde el año 2015 muestra un importante crecimiento, llegando al año 2019 con un valor cercano al 3%. Con respecto a la economía china se puede notar que mantuvo su crecimiento alrededor del 7% en los últimos cuatro años, mostrando un pequeño descenso en el 2018.

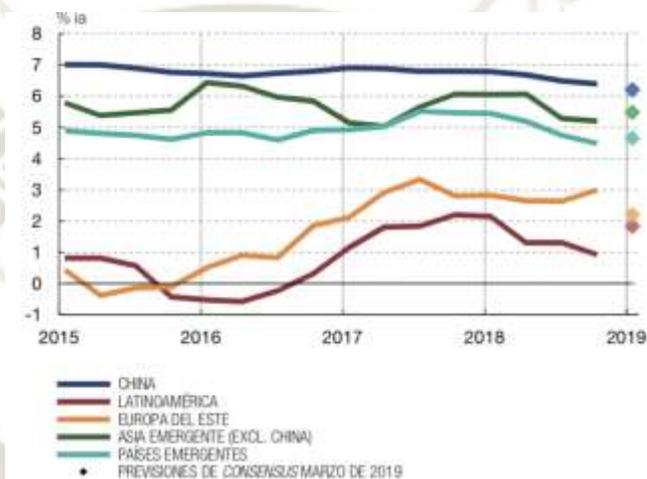


Figura 8. Evolución del PIB de países emergentes 2015-2019.
Fuente: Banco de España

Con respecto a la economía peruana, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en su último reporte trimestral de inflación, sólo crecería 2.5% para finales del 2019. Se explica principalmente por el bajo crecimiento de las actividades productivas con alta participación en el producto bruto interno (PBI) y una evolución menor de la demanda interna, especialmente de la inversión pública. Esto en parte es consecuencia de la actual coyuntura política que ha generado incertidumbre en el consumidor y en el inversionista. Las actividades productivas que tendrían un menor crecimiento serían Pesca, Minería y Manufactura (rpp, 2019).

Con respecto a la evolución del PBI peruano, en la figura 9 se puede observar que entre los años 2011 y 2013 se tuvo considerables valores de crecimiento, llegando al 2.4%, a partir del año 2014 producto de la crisis mundial que se vivió, llegando a su crecimiento máximo el 2016 a 4%, las proyección de crecimiento para el año 2019 era superior al 4%, pero producto de la crisis política que se vive las expectativas de crecimiento del PBI no superan el 2.7%.

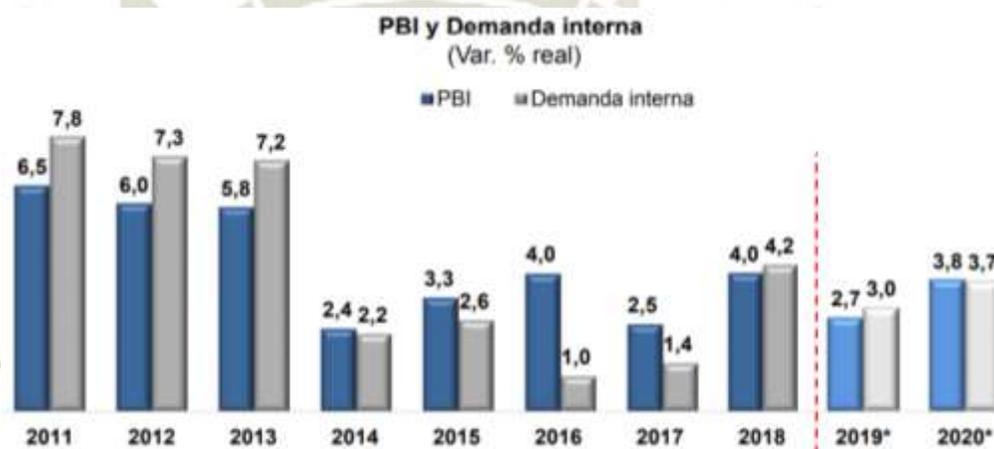


Figura 9. Producto Bruto Interno 2011 – 2020 (Variación porcentual real anual %)
Fuente: Proyección BCRP.

Si comparamos el crecimiento económico peruano con el resto de economías de Latinoamérica se puede afirmar que son muy favorables, estas condiciones se presentaron de forma recurrente durante los últimos años, debido fundamentalmente al impulso en la inversión y consumo interno. Se tendría que hacer mención que otro factor fundamental es que los últimos gobiernos que tuvo el Perú manejaron de manera responsable las políticas económicas, así lo destacado el Fondo Monetario Internacional quien lo relaciono al sólido crecimiento del país.



Figura 10. Tasa de Crecimiento Económico en Latinoamérica: 2017 - 2018

Fuente: Reporte de Inflación, Junio 2018 - BCRP

Otro indicador macroeconómico a tener en cuenta en el análisis es la inflación, la cual ha mostrado una tendencia hacia la baja en la mayoría de los países de nuestra región, a excepción de Argentina y Venezuela. Perú se encuentra en el segundo lugar en Latinoamérica, mostrando presiones inflacionarias bajas, lo que hace saludable a su economía.

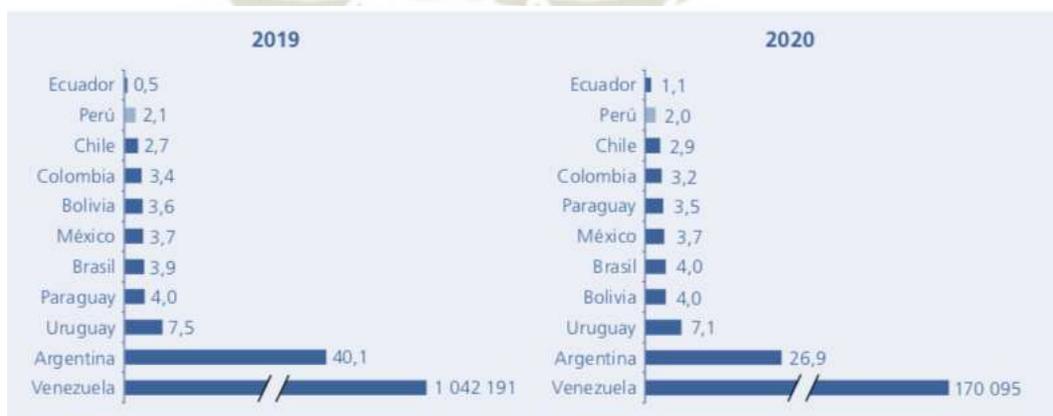


Figura 11. Inflación (Variación porcentual fin de período)

Fuente: Latín American Consensus Forecast (junio de 2019) y bancos centrales

En cuanto al tamaño de la industria del calzado, según ICEX en su ficha sector de calzado en Perú, el consumidor peruano compra en promedio 2.5 pares de calzado al año, una cifra muy inferior a otros países de la región. No obstante, las previsiones de ventas para los próximos años son muy halagüeñas, ya que se espera que el valor de las ventas de moda y calzado aumente en un 4% CARG (tasa anual compuesta de crecimiento) hasta alcanzar los 4,024 millones de soles (Castillo Molina, 2019).

Si consideramos la producción de calzado en América Latina, Perú se encuentra en cuarto lugar, por detrás de Brasil, Argentina y Colombia. Según la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), en nuestro país a finales del 2018 hay 3669 empresas que fabrican calzado, las cuales, según la experta en sector calzado Castillo Molina Carmen, se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- a. Microempresas, con una capacidad de producción inferior a 40 pares al día y que suponen un 88% del total de las empresas de este sector. Concentran el 24% de la producción.
- b. Empresas pequeñas, con una capacidad productiva de 250 pares al día y que fabrican el 36% del total.
- c. Empresas medianas, capaces de fabricar unos 700 pares al día y que concentran el 40% de la producción nacional

La producción nacional de calzado se encuentra concentrada de la siguiente manera:

- a. Lima 60%
- b. Trujillo 20%
- c. Arequipa 15%
- d. Otras ciudades como Puno y Huancayo 5%

El tipo de calzado que se produce en el país se puede apreciar en la siguiente tabla

Tabla 3. Producción de Calzado en Perú (En número de pares)

Tipo de calzado	2017	2018	Evolución
Zapatos	1.228.583	1.181.265	-3,9%
Zapatillas	8.238.266	2.482.259	-69,9%
Botas, botines	3.129.530	2.932.785	-6,3%
Sandalias	1.140.564	957.748	-16,0%
Total	13.736.942	7.554.057	-45,0%

Fuente: Ministerio de la Producción (PRODUCE)

En cuanto al destino de la producción de calzado en el Perú, según informa el INEI, se puede indicar que el 98.6% de la producción total se destina al mercado interno, y sólo el 1.4% al mercado exterior. Del 98.6% destinado al mercado interno, el 92.3% se utiliza en la demanda final y el 6.3% a la demanda intermedia, tal cual se puede apreciar en la Figura 12.

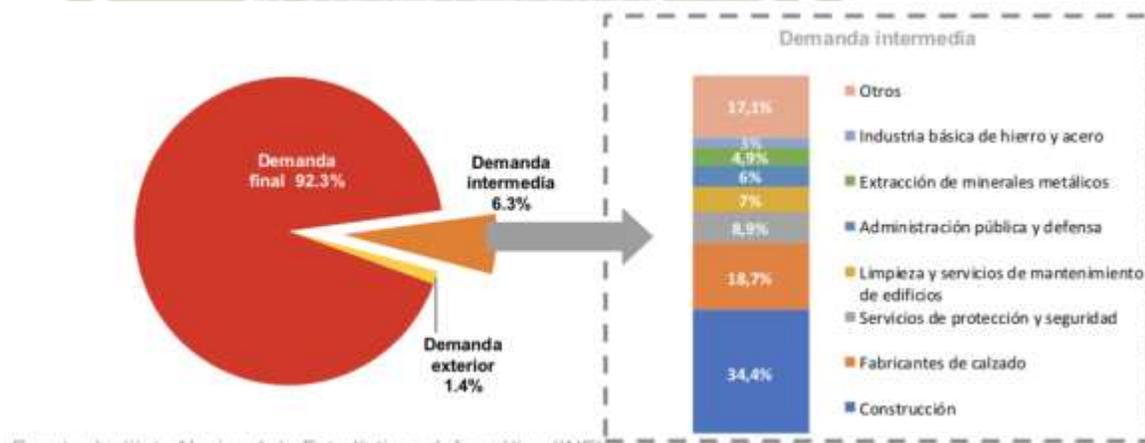


Figura 12. Destino de la Producción Nacional de Calzado en el Perú en 2018

Fuente_ Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Durante el periodo 2016-2018, las importaciones de calzado y partes superaron los 1,246 millones de USD. De esa cifra, el 92.4% provino de cinco países: China, Vietnam, Brasil, Indonesia e India. Durante el periodo 2016-2018, las exportaciones

de calzado y partes ascendieron a 74.3 millones de USD debido a la limitada capacidad de las empresas peruanas para penetrar mercados internacionales, y a que las ventas foráneas entre países de la región, en muchas ocasiones, se realizan en el mercado informal o de contrabando. Por ejemplo, algunos expertos aseguran que el 80% del calzado arequipeño se exporta a Bolivia, pero de manera informal. En 2018, Chile, Ecuador y Estados Unidos encabezaron la lista de países de destino de las exportaciones peruanas, cada uno con un porcentaje de cuota muy similar, la cual ronda el 23% en promedio (Castillo Molina, 2019).

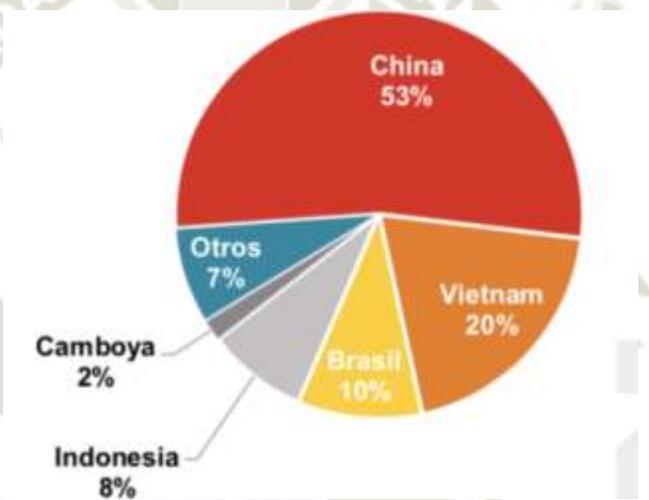


Figura 13. Países de Importaciones de Calzado en 2018
Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones

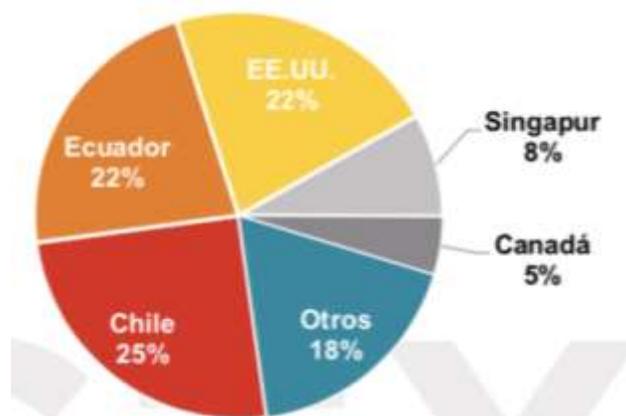


Figura 14. Países de Importaciones de Calzado en 2018
Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones

Con relación al precio medio del calzado en el Perú, se puede indicar que se encuentra algo por debajo del promedio de Latinoamérica, brindando así una cierta ventaja frente a los diferentes países de la región, ya que las grandes empresas productoras de calzado, pueden mandar a producir sus zapatos al Perú y de esta manera podrían abaratar sus costos de producción. En la Tabla 4 se muestra el precio promedio del calzado en Latinoamérica.

Tabla 4. Precio medio del Calzado en Países de Latinoamérica 2018

Tipo de calzado	Argentina	Chile	Colombia	Ecuador	México	Perú	Panamá	Promedio
Zapatillas blancas	71,57	34,68	33,24	44,98	55,22	63,40	38,62	48,82
Bailarinas negras	49,46	49,96	19,96	43,98	33,51	37,44	35,28	38,51
Sandalias altas	52,11	34,20	19,53	60,98	46,28	26,17	48,62	41,13
Botines	129,75	57,82	34,64	84,98	44,09	57,58	57,28	66,59
Promedio	75,72	44,16	26,84	58,73	44,78	46,15	44,95	48,76

Fuente: Linio

Oportunidades y Amenazas en Factores Económicos y Financieros:

Sólidos indicadores macroeconómicos que incentivan la inversión en el Perú (O2)

Costo de producción del calzado en el Perú es más bajo que de Latinoamérica (O3)

Posibilidad de exportar calzado a las principales economías de la región y del mundo (O4)

Crecimiento de las importaciones de calzado en el Perú (A3)

5.1.3. Factores Sociales, Culturales y Demográficos.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para junio del 2019, la población del Perú es de 32,495,525 habitantes, teniendo una densidad de 25 habitantes por Km², la tasa de crecimiento anual es del 1.1%. La población se encuentra distribuida de la siguiente manera, el 52.6% vive en la costa, el 38% en la

sierra y el 9.4% en la selva. Actualmente la población en la región Arequipa asciende a 1,525.9 habitantes, equivalente al 4.7% del total de la población de Perú.

Del total de la población, el 73.57% forma parte de la Población Económicamente Activa (PEA). Se puede decir que la población en el Perú es joven ya que tan sólo el 6.4% de las personas son mayores de 65 años. La esperanza de vida de las mujeres es de 77 años y el de los hombres de 72 años.

A pesar que en los últimos años el Perú ha mostrado un crecimiento sostenible e indicadores macroeconómicos sólidos, todavía se tiene indicadores socio laborables que generan problemas, tales como las tasas de pobreza e indigencia que representan el 23.9% y 4.7% respectivamente.

El Perú es un país muy diverso, multiétnico, multirracial y pluricultural. En relación a su componente étnico, se encuentra dividido de la siguiente manera: Los mestizos con un 33% de la población que en su mayoría son descendientes de españoles y quechuas (dentro del segmento existen 8% de mulatos y 2% de mestizos de origen asiático); le siguen los amerindios con un 45% principalmente de la etnia quechua, (este grupo se divide entre 5,5% amerindios puros y 20% con mezcla); seguidamente la población blanca con 12%, producto de inmigrantes europeos, principalmente españoles, italianos, franceses, alemanes, británicos, portugueses, croatas, polílicos, entre otros. El último grupo minoritario lo constituyen la población negra junto con el segmento asiático de origen chino y japonés con el 3% del total, así como un pequeño segmento árabe.

En la Tabla 5, se muestra la distribución por sexo desde el año 2000 a la actualidad, donde se puede apreciar que la población entre hombres y mujeres es muy similar a lo largo de los años, teniendo los hombres una tasa crecimiento relativamente mayor.

Tabla 5. Perú 2019: Población según sexo. (en miles de personas)

AÑO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
2,000	25,661.7	12,726.8	12,934.9
2,001	26,090.3	12,937.2	13,153.1
2,002	26,749.0	13,259.3	13,489.7
2,003	27,148.1	13,461.1	13,687.0
2,004	27,546.6	13,657.4	13,889.2
2,005 ⁱⁱⁱ	27,179.4	13,570.5	13,608.9
2,006	27,377.2	13,666.9	13,710.3
2,007 ⁱⁱⁱ	28,220.8	14,025.7	14,195.1
2,008	28,652.0	14,250.6	14,401.4
2,009	29,105.7	14,473.6	14,632.1
2,010	29,461.9	14,645.8	14,816.1
2,011	29,797.7	14,817.9	14,979.8
2,012	30,142.1	14,998.1	15,144.0
2,013	30,517.0	15,189.9	15,327.1
2,014	30,837.4	15,446.5	15,390.9
2,015	31,151.6	15,605.8	15,545.8
2,016	31,488.4	15,773.2	15,715.2
2,017	31,826.0	15,939.1	15,886.9
2,018	32,162.2	16,105.0	16,057.2
2,019	32,495.5	16,269.4	16,226.1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En la tabla 6, se muestra la distribución por sexo según departamentos, donde se puede apreciar que la población entre hombres y mujeres es muy similar, no existiendo una supremacía en el género. La población de mujeres en Arequipa es de 764 mil habitantes, superior a la población de hombres que suman 761 mil habitantes.

Tabla 6. Perú 2019: Población por Sexo según Departamento

DEPARTAMENTO	Población		HOMBRES		MUJERES	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	11,591.4	35.6	5,763.4	35.4	5,828.0	35.8
Piura	2,053.9	6.2	1,033.3	6.4	1,020.6	6.2
La libertad	1,965.6	6.0	976.4	6.0	989.2	6.1
Arequipa	1,525.9	4.7	761.5	4.7	764.4	4.7
Cajamarca	1,480.9	4.6	738.2	4.5	742.7	4.6
Junin	1,378.9	4.2	685.7	4.2	693.2	4.3
Cusco	1,336.0	4.1	673.0	4.1	663.0	4.1
Lambayeque	1,321.7	4.1	652.0	4.0	669.7	4.1
Puno	1,296.5	4.0	650.6	4.0	645.9	4.0
Ancash	1,193.4	3.7	598.2	3.7	595.2	3.7
Loreto	980.2	3.0	499.8	3.1	480.4	3.0
Ica	940.4	2.9	472.3	2.9	468.1	2.9
San Martin	902.8	2.8	468.0	2.9	434.8	2.7
Huanuco	799.0	2.5	402.5	2.5	396.5	2.4
Ayacucho	680.8	2.1	342.3	2.1	338.5	2.1
Ucayali	552.0	1.7	283.1	1.7	268.9	1.7
Apurimac	447.7	1.4	225.5	1.4	222.2	1.4
Amazonas	419.3	1.3	214.7	1.3	204.6	1.3
Huancavelica	383.2	1.2	189.2	1.2	194.0	1.2
Tacna	364.7	1.1	184.6	1.1	180.1	1.1
Pasco	282.1	0.9	144.8	0.9	137.3	0.8
Tumbes	249.1	0.8	127.8	0.8	121.3	0.7
Moquegua	192.6	0.6	98.7	0.6	93.9	0.6
Madre de Dios	157.4	0.5	83.8	0.5	73.6	0.5
TOTAL	32,495.5	100.0	16,269.4	100.0	16,226.1	100.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

En la tabla 7 se muestra la distribución de la población según segmentos de edad, observándose que el mayor segmento se encuentra entre las edades de 25 a 39 años, mostrando que el Perú es un país con población mas joven.

Tabla 7. Perú 2019: Población según Segmentos de edad



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Con respecto a la industria del calzado, en el Perú la producción se destina fundamentalmente al mercado interno, siendo los principales compradores el sector de la construcción, limpieza, seguridad, servicios de mantenimiento y consumo personal.

En la figura 15 se muestra las principales actividades económicas de Perú, donde la fabricación de calzado de cuero es una de las más demandantes.



Figura 15. Principales actividades económicas demandantes de calzados de cuero y otros (participación porcentual)

Fuente : INEI

Durante los últimos años, en nuestro país vienen tomando mucha fuerza las asociaciones o colectivos que defienden la vida y los derechos de los animales, las cuales buscan disminuir la demanda de carne de animal o usar su piel para confeccionar prendas de vestir como el calzado.

Otro factor importante a destacar es que en el Perú se desarrollan una serie de ferias de calzado destinadas a generar un sinnúmero de oportunidades tanto a productores nacionales como internacionales para que puedan ofrecer sus nuevos diseños y productos e incrementar de esta manera sus niveles de ingresos y sobre todo su participación en el mercado del calzado. Adicional, las ferias internacionales

permiten estar atento a la entrada de nuevas tendencias, tanto en diseños como colores de temporada.

En estas ferias como Expo detalles entre otras, también se presentan novedades en cuanto a avances en tecnología, que permitirán a la industria mejorar sus procesos y ser más productivos y eficientes.

Es importante destacar que estas ferias representan los mejores caminos para establecer relaciones comerciales entre los diversos agentes tanto nacionales como internacionales, y desarrollar así una industria que tiene un gran potencial de crecimiento.

Oportunidades y Amenazas en Factores Sociales, Culturales y Demográficos:

Crecimiento poblacional origina un crecimiento en la demanda del calzado (O5)

Las ferias de calzado que se organizan generan grandes oportunidades de negocios (O6)

Constante desarrollo en la moda del calzado (O7)

Asociaciones que protegen la vida y los derechos de los animales se oponen a la confección de calzado con pieles de animales (A4)

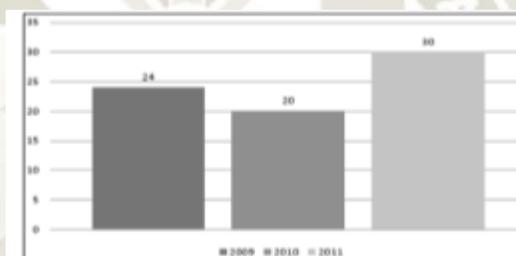
5.1.4. Factores Tecnológicos y Científicos.

Algo que viene caracterizando a la industria nacional de calzado es la consolidación de pequeños conglomerados o también denominados clúster, donde se desarrollan actividades de preparación y teñido de pieles, curtación y acabados en cuero, diseño, fabricación de hormas, tacos y suelas, fabricación de calzado y manufactura de cuero. La producción de éstos, en su mayoría está dirigida hacia el mercado interno (Ocampo Regalado, 2018)

En el Perú existen algunas instituciones que brindan capacitaciones y asistencia técnica a las empresas que forman parte de la industria del calzado, dichas instituciones son: CITEccal, el Instituto Peruano del Calzado, La Cooperación de Cuero Calzado, La Sociedad Nacional de Industrias y la Asociación de Pequeños y Medianos fabricantes de Calzado Artículos Complementarios y Afines.

En la tabla 8 se puede observar que entre los años 2009 y 2011, se invirtieron alrededor de 74 millones de soles en transferencia tecnológica y gestión del conocimiento en el sector del cuero y calzado.

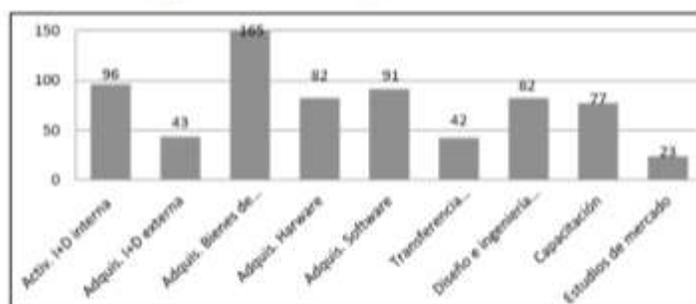
Tabla 8. Inversión en innovación del sector manufacturero de cuero y calzado



Fuente: La transferencia tecnológica y la Gestión del conocimiento en cadenas productivas: El caso del sector cuero y calzado en el Perú. (Chung, 2014)

En la tabla 9 se muestra al detalle las actividades en las cuales se invirtió más dinero, notándose que predominó la adquisición de bienes.

Tabla 9. Número de empresas por actividad de innovación en el sector manufacturero de cuero y calzado



Fuente: La transferencia tecnológica y la Gestión del conocimiento en cadenas productivas: El caso del sector cuero y calzado en el Perú. (Chung, 2014)

En un artículo del presente año, publicado por el diario Gestión, menciona que las micro y pequeñas empresas ven los TICs como un nuevo canal de venta, cuando en realidad es entablar una relación más estrecha con sus clientes, además menciona que las TICs más efectivas con redes sociales, correo electrónico y sitios web gratuitos (Bardales, 2019)

Para el Banco Mundial, Perú presenta un retraso en la adopción de TICs, ocupando en este pilar el puesto 98 de 190 países evaluados, afectándonos en el ranking de competitividad mundial 2019, considera que Perú solo utiliza el 10% de su capacidad en la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica.

El CITEccal, teniendo en cuenta su rol en el sector, cuenta con cinco servicios tecnológicos especializados que buscan combatir los principales problemas de la cadena productiva del cuero y calzado: Capacitaciones, Asistencia Técnica, Curtiembre, Centro de Documentación y Ensayo de Laboratorio, enfocándose esta investigación en las Capacitaciones y Asistencia Técnica (Ocampo Regalado, 2018).

Otro punto a destacar en el análisis de los factores tecnológicos y científicos es el ranking de competitividad que tiene el Perú frente a los demás países del mundo. El ranking de competitividad para el 2019, realizado por el Foro Económico Mundial, muestra al Perú en la ubicación 65 de 141 economías evaluadas, mostrando un retraso frente al año 2018, donde se encontraba en el puesto 63. De los doce pilares evaluados para realizar en ranking de competitividad mundial, Perú tiene resultados positivos en los pilares de Estabilidad Macroeconómica (primer puesto, junto a otros 33 países del mundo), Salud y educación y habilidades; mientras que en los pilares de

instituciones, acceso a tecnología, ambiente de negocios e infraestructura se mostró un resultado de retroceso comparado al año 2018.

Tabla 10. Resultados generales del ranking de competitividad mundial 2018 - 2019 de los principales países Latinoamericanos

	Paises	2018	2019	Diferencia
=	Chile	33	33	0
↓	México	46	48	-2
↓	Uruguay	53	54	-1
↑	Colombia	60	57	3
↓	Costa Rica	55	62	-7
↓	Perú	63	65	-2
↓	Panamá	64	66	-2
↑	Brazil	72	71	1
↓	Argentina	81	83	-2
↓	Ecuador	86	90	-4
↓	Paraguay	95	97	-2
↓	Bolivia	105	107	-2
↓	Venezuela	127	133	-6

Fuente: Ranking de Competitividad Mundial 2019 del WEF

Oportunidades y Amenazas en Factores Tecnológicos y Científicos:

Existencia de organismos e instituciones que buscan mejorar la innovación y tecnología en la industria del calzado (O8)

Bajos niveles de innovaciones reflejadas en los índices de competitividad del país (A5)

5.1.5. Factores Ecológicos y Ambientales.

En la actualidad la moda es la segunda industria que contamina más alrededor del mundo, para la fabricación de un par de zapatos de cuero se utilizan aproximadamente 15 mil litros de agua, produciendo además 2,395 kilogramos de CO2. La moda como tal se basa en el consumismo es decir su esencia es comprar usar y tirar lo que genera un gran consumo de recursos, contaminación y explotación (Perú, 2018).

Ante esta problemática y tratando de ser responsables con el medio ambiente, se han desarrollado un tipo de calzado que utiliza materiales renovables y diseños ecológicos que buscan cuidar el medio ambiente.

Los materiales usados para la fabricación de un calzado ecológico son respetuosos con el medio ambiente, se utilizan insumos biodegradables libre de químicos, para la suela por ejemplo se utilizan gomas recicladas hechas de caucho y látex, los hilos de coser son de fibras naturales de algodón, lino y cáñamo, no llevan colorantes que pueden llegar a ser muy perjudiciales para salud además las pieles se curten con vegetales y se realiza de una manera artesanal y tradicional destacando la durabilidad del calzado por los materiales utilizados (Perú, 2018).

Oportunidades y Amenazas en Factores Ecológicos y Ambientales:

Existencia de nuevas tecnologías en la fabricación de calzados que son amigables con el medio ambiente (O9)

Crecientes campañas mundiales sobre el consumo responsable y el cuidado del medio ambiente (A6)

5.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Apoyo del gobierno al desarrollo de las Pymes en el Perú.	0.09	4	0.36
2. Solidos indicadores macroeconómicos que incentivan la inversión en el Perú.	0.05	3	0.15

3. Costo de producción del calzado en el Perú es más bajo que Latinoamérica	0.07	4	0.28
4. Posibilidad de exportar calzado a las principales económicas de la región y del mundo.	0.1	4	0.4
5. Crecimiento poblacional origina un crecimiento en la demanda del calzado.	0.04	3	0.12
6. Las ferias de calzado que se organizan generan grandes oportunidades de negocios.	0.09	3	0.27
7. constante desarrollo en la moda del calzado.	0.08	4	0.32
8. Existencia de organismos e instituciones que buscan mejorar la innovación y tecnología en la industria del calzado.	0.1	4	0.4
9. Existencia de nuevas tecnologías en la fabricación de calzados que son amigables con el medio ambiente.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.69		2.51
Amenazas			
1. Acontecimientos políticos generan incertidumbre en el crecimiento del país.	0.05	1	0.05
2. TLC entre Perú-China afecta de industria del calzado peruano.	0.07	2	0.14
3. Crecimiento de las importaciones de calzado en el Perú.	0.08	2	0.16
4. Asociaciones que protegen la vida y los derechos de los animales se oponen a la confección de calzado con pieles de animales.	0.03	1	0.03

5. Bajos niveles de innovación reflejada en los índices de competitividad del país.	0.05	2	0.1
6. Crecientes campañas mundiales sobre el consumo responsable y el cuidado del medio ambiente.	0.03	1	0.03
Subtotal	0.31		0.51
Total	1		3.02

Elaboración Propia

Empresa de calzados Eyleen cuenta con 15 determinantes de éxito, 9 oportunidades y 6 amenazas.

El valor de 3.02 indica una respuesta ligeramente superior al promedio, en un intento posible para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Existe un poco aprovechamiento de la oportunidades 1,2 y 4, así como una respuesta pobre ante las amenazas 1,2 y 3. Para poder solucionar esto es necesario crear nuevas estrategias y la innovación de tecnológica cuya finalidad es generar valor en la cadena, mejorando la oferta, productividad y calidad de sus productos.

5.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La MPC o Matriz de perfil Competitivo es una herramienta de análisis que nos permite identificar a nuestros competidores más directos, donde se toman factores tanto internos como externos con la finalidad de mostrarnos como esta nuestra organización con respecto a la demás competencia directa dentro del sector calzado.

A cada factor se le debe asignar un peso relativo que oscila entre 0.0 (poco importante) y 1.0 (muy importante). El rating es lo bueno que hace la empresa en cada factor clave

mencionado. Estos oscilan en una puntuación de 1 a 4 donde 4 es gran fortaleza, 3 es fuerza menor, 2 es debilidad menor, 1 es gran debilidad.

El puntaje es la multiplicación entre el peso y el rating. Esta se da para cada factor.

Tabla 12. Matriz de Perfil Competitivo

Factores Clave del éxito	Peso	Calzado Eyleen		Calzado Nikol		Calzado Sander	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
1. Uso de Tecnología moderna	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
2. Innovación y variedad de diseños	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39
3. Calidad del producto	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48
4. Presencia en redes Sociales	0.17	2	0.34	2	0.34	4	0.68
5. Presencia en ferias y/o eventos	0.17	1	0.17	1	0.17	3	0.51
6. Competitividad de precios	0.16	3	0.48	3	0.48	2	0.32
7. Lealtad de los clientes	0.19	2	0.38	2	0.38	3	0.57
Total	1		2.31		1.93		3.19

Elaboración: Propia

Se puede apreciar que el competidor que representa una mayor amenaza con un puntaje de 3.19 es Sander, mientras que Nikol se encuentra por debajo de Eyleen con un puntaje de 1.93 frente a un 2.31 por parte de Eyleen.

Sander saca una gran ventaja ya que cuenta con tecnología de punta en sus procesos de fabricación, además de ser la empresa con mayor presencia en la región gracias a su participación en diferentes ferias y eventos que se dan en el país.

6. CAPÍTULO VI: DIAGNOSTICO DEL ENTORNO INTERNO

El entorno interno de la organización está conformado por sus recursos, capacidades y competencias centrales, los mismos que son usados para poder crear una ventaja competitiva sobre los competidores.

La finalidad es aprovechar nuestras capacidades centrales, es decir, nuestras fortalezas para generar valor a la empresa y adquirir los recursos que se necesiten para poder crear nuevas capacidades que puedan minimizar o neutralizar nuestras debilidades.

En el presente capítulo hablaremos de la misma empresa de calzado femenino Eyleen con la finalidad de determinar a través de valores en qué situación se encuentra la empresa y que acciones se deben tomar para que la empresa pueda mejorar internamente, para lo cual necesitaremos estudiar sus fortalezas y debilidades en base a sus recursos,, capacidades y competencias centrales.

6.1. Análisis AMOFHIT

6.1.1. Administración de Gerencia.

6.1.1.1. *Estilos de decisión usados en los niveles gerenciales.*

Gerencia es el área encargada de la toma de decisiones tanto en la parte estratégica como operacional.

Este proceso para tomar decisiones está dado por un conjunto de actividades empezando por identificar problemas hasta encontrar alternativas de solución. Básicamente se reconocen dos diferencias en las personas al momento de tomar decisiones, una es la forma de razonar y la segunda es la tolerancia a la ambigüedad.

Al momento de razonar, los individuos tienen dos formas diferentes de hacerlo, unos son racionales y procesan la información en serie, mientras que otros son intuitivos, creativos y perciben las cosas en conjunto.

Por otro lado, tenemos la tolerancia a la ambigüedad, ya que se conoce de personas que estructuran la información con el fin de reducir la ambigüedad al mínimo, mientras que por otro lado tenemos a personas capaces de procesar mucha información al mismo tiempo.

Si entrelazamos estas diferencias, surgen 4 estilos en la toma de decisión según D'Alessio Ipinza:

- Directivo, son personas con baja tolerancia a la ambigüedad y que optan por lo racional, siendo eficaces y lógicos, pero evalúan pocas alternativas para poder tomar decisiones rápidas generalmente enfocadas al corto plazo.
- Analítico, son personas con más tolerancia a la ambigüedad, manejando mayor información y por ende amplía sus alternativas de solución, viéndose en la necesidad de tomar una decisión con cautela y ser capaz de enfrentar cualquier adversidad que pudiera suscitarse en el camino.
- Conceptual, este tipo de personas maneja información de muchas fuentes, por lo que consideran muchas más alternativas, los enfoques de sus decisiones son a largo plazo, siendo excelentes encontrando soluciones creativas a los problemas.
- Conductual, muestran mayor interés en el bienestar de los miembros de la organización en su totalidad, y son positivos a las sugerencias de los demás, toman decisiones a corto plazo y pueden desestimar los

datos cuando lo crean necesario, además de evitan cualquier tipo de conflicto buscando la aceptación

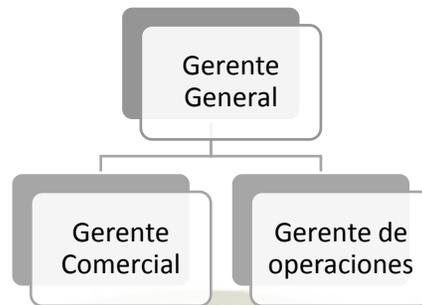


Figura 16. Gerencia de la empresa de calzado Eyleen

Elaboración Propia

Eyleen, al ser una empresa pequeña y familiar, cuenta con tres gerencia, por lo que las decisiones las toma Gerencia General, la Sra. Mary Isabel Tintaya Agramonte, guiada por su mismo juicio a través de su experiencia y las sugerencias tanto de la Gerente Comercial Yeraldi Yato y el gerente de operaciones Jeison Yato. La empresa tiene marcado dos estilos de decisión, la Gerente General toma decisiones mas directivas, mientras las otras dos gerencias optan por decisiones más analíticas.

6.1.1.2. Imagen, prestigio y reputación de la organización, su alta dirección y sus gerentes:

Eyleen, a pesar de cambiar de nombre durante muchos años, es una empresa que jamás presento o se vio involucrado en procesos legales, de ningún tipo o como ninguna de las partes.

6.1.1.2.1. Gerente General:

A cargo de la Sra. Mary Isabel Tintaya Agramonte, con 25 años de experiencia en la industria de calzado, encargada de dirigir y controlar el

correcto funcionamiento de la empresa, evaluar y tomar decisiones, así como contratar nuevo personal en la empresa. Anteriormente realizo las labores de dirigir un taller mediano, teniendo una producción de 130 pares diarios, supervisando los diferentes procesos propios de la industria.

6.1.1.2.2. *Gerente Comercial:*

Srta. Yeraldi Yato Tintaya, certificada en modelaje de calzado, con más de 9 años de experiencia en el sector Calzado, desempeñándose anteriormente como supervisora de operaciones y fue encargada del área de modelaje. Conoce muy bien el mercado Arequipeño, además de tener muy buena relación con sus clientes principales, es la encargada de establecer estrategias que le permitan incrementar las ventas de la empresa.

6.1.1.2.3. *Gerente de Operaciones:*

Responsable el Sr. Jeison Yato, certificado en modelaje y aparado en prendas de calzado, con 7 años de experiencia en el sector calzado, encargado de supervisar todos los procesos que se llevan a cabo en el área de modelaje y patronado, corte, aparado, armado y rematado, así como los insumos necesarios para la elaboración del calzado.

Fortalezas y Debilidades identificadas en Administración y Gerencia

Gerencia cuenta con la experiencia y por ende con la capacidad de dirigir correctamente la empresa. (F1)

Estilos de decisión diferentes en cada nivel gerencial, además de escasas herramientas para la toma de decisiones. (D1)

6.1.2. Marketing y Ventas

Se entiende Marketing como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización, es responsable de las decisiones relacionadas con el producto, comunicación, distribución y precio, así como el uso de las herramientas de investigación, segmentos de mercado y posicionamiento de productos (D'Alessio Ipinza, 2015).

6.1.2.1. *Producto.*

Eyleen es una empresa que se dedica a la fabricación y venta de calzado femenino, botines y zapatillas, con una demanda cambiante, por lo que se enfoca en crear nuevos diseños acorde a las tendencias del calzado sobretodo colombiano.

Los botines que fabrica Eyleen, son en cuero Arequipeño, ofreciendo para cada modelo la opción de escoger en que color desea, el tamaño y forma del taco, exigiendo siempre a la curtiembre cumplir con los estándares de calidad.

Para mejorar el producto de otros del mercado, Eyleen incorpora en sus calzados una plantilla de badana natural, encargada de evitar que el pie transpire y genere incomodidad, además de usar suelas de material como PU, TR, espanzon y caucho para mejorar la comodidad y durabilidad del calzado; el cuero que utilizan para su fabricación es nobuk, cerato, napa arequipeña, guante y gamuza, así como también mandan a hacer sus propias hormas, ya que las existentes en el mercado no son estéticas ni tienen la medida que brinde la comodidad al ser usada (calzada).

Entre las variedades de sus botines se distingue claramente dos tipo según su uso: semi elegantes y casuales.

Semi elegantes, hechos como para compromisos o días de trabajo, trabajados en taco 5, 7 y 9, se usan colores más sobrios según demanda, como son negro, café y camello.



Figura 17. Modelo de Botín cuero, taco cuña espanzon



Figura 18. Modelo botín gamuza, taco cuña espanzor



Figura 19. Modelo Botín Cuero, taco separado grueso p.u.



Figura 20. Modelo Botín Cuero, taco separado punta p.u.



Figura 21. Modelo Botín Cuero, taco semicuña y separado p.u.



Figura 22. Modelo Botín Cuero, taco separado grueso y punta p.u.



Figura 23. Mocasines en variedad de colores de cuero, planta t.r.

Causales, que buscan básicamente cumplir con las expectativas de un día tranquilo y relajado, siendo su principal característica un taco plano o pequeño, ideales para outfits básicos con jeans y poleras.



Figura 24. Botines taco plano espanzor, en cuero



Figura 25. Botines taco plano espesor, en cuero



Figura 26. Botines taco 3 en caucho, en cuero



Figura 27. Botines taco 3 en espesor, en cuero



Figura 28. Botines taco plano espanzor, en gamusa

Las zapatillas, por comodidad y flexibilidad son en cuero napa, usando plantas PU para hacerlas las livianas y prácticas.



Figura 29. Zapatillas blancas planta goma



Figura 30. Zapatillas blancas planta p.u.



Figura 31. Zapatillas blancas planta p.u.



Figura 32. Zapatillas blancas planta p.v.c.



Figura 33. Zapatillas blancas planta p.v.c.



Figura 34. Zapatillas blancas planta goma

6.1.2.2. Precio.

Eyleen fijó sus precios de venta según el mercado nacional de fabricantes de calzado, el precio de venta para botines oscilan entre 40 y 70 soles, esto depende el tipo de cuero (varía mucho si se usa napa o cerato), planta (material y tamaño del taco) y diseño (botines de caña alta o baja) que se utilice para la fabricación del calzado.

Para las zapatillas se fijó un precio de 50, usando cuero, planta PU y diseños caña baja, todos estos insumos son promedio, lo que hace que su costo de fabricación no sea tan elevado y le permite manejar precios mas competitivos en el mercado local.

6.1.2.3. Plaza.

Eyleen es una empresa Arequipeña, con gran porcentaje de ventas en el mercado local (33%), el 20% de las ventas esta destinada a Puno y Desaguadero donde mucha de esta mercadería es destinada a Bolivia de manera informal por terceros, entre sus otros mercados figuran Ayacucho, Cuzco y Lima.

Entre las principales tiendas a las que la empresa distribuye su calzado en la región Arequipa tenemos el centro comercial ACMA, SIGLO XX del centro, SIGLO XX del Avelino y Shoes Center, donde, a través de otras marcas, ya se cuenta con mas de 10 años en el mercado.

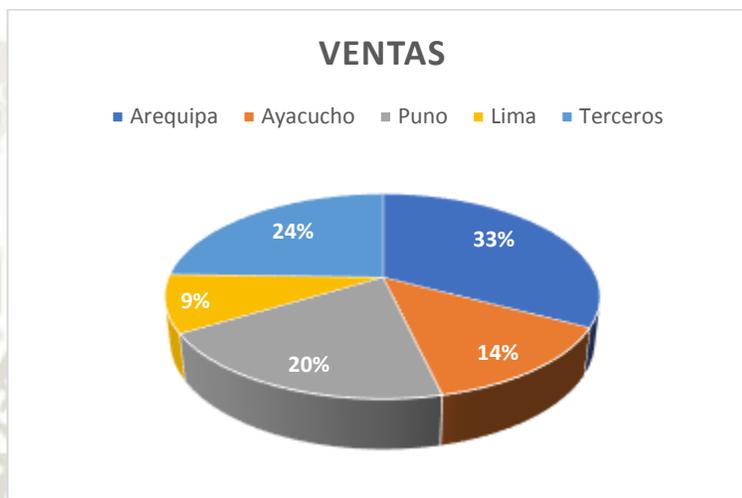


Figura 35. Ventas de la empresa Eyleen por departamento
Elaboración Propia

6.1.2.4. Promoción.

La empresa cuenta en la actualidad con una FanPage Calzados Eyleen AQP, donde sube constantemente fotos de sus modelos, tiene la opción de tienda virtual en Facebook, donde pone características y precio de cada uno de los diseños, además de atraer nuevos compradores, ya que los conecta con la encargada del área comercial para poder cerrar la compra, muchas de sus ventas son a empresas con las que ya viene años trabajando, ellos ven los modelos por la página de Facebook o se les envía a sus WhatsApp para que puedan realizar sus pedidos.

La empresa carece de página web, en redes sociales solo cuenta con Facebook, y pertenece a la cámara pyme lo que mantiene a la empresa atenta a ferias o plataformas de ventas, pero no las ponen en práctica hasta el momento

6.1.2.5. *Necesidades del Consumidor.*

El consumidor tiene necesidades cambiantes, debido a las constantes modificaciones de las tendencias, es por ellos que Eyleen siempre innova en variedad de Modelos propios, sobre todo en los meses de abril, junio y noviembre, basándose generalmente en las tendencias actuales de Colombia, Brasil y Lima, sin desestimar su valor agregado, la calidad, comodidad y brindar siempre un precio justo.

Primero se dibuja el modelo en papel y una vez tomada la decisión de realizar el modelo, este es plasmado en un patrón por un modelista para que posteriormente se realice todo el trabajo de fabricación. Se toma fotos del calzado para enviar a nuestros clientes que no se encuentran en Arequipa, se recorre todas las tiendas ubicadas en la Región Arequipa para mostrar el calzado junto con un muestrario de cueros en distintas calidades y colores, para que puedan realizar su pedido, además se escucha las opiniones y si el cliente lo desea se agregan o retiran detalles.

Fortalezas y Debilidades identificadas en Marketing y Ventas

Innovación constante en modelos, colores, tacos y calidad acorde a las tendencias. (F2)

Presencia en la red social de Facebook. (F3)

No tiene presencia en otras plataformas de venta online, como son mercado libre, OLX,

Instagram y realizar pagos por publicidad (D2)

6.1.3. **Operaciones & Logística e Infraestructura.**

Para realizar la producción de calzado se tiene que tener una gestión de operaciones, una logística integrada y una adecuada infraestructura.

Operaciones es el área encargada de realizar los procesos de producción del calzado que se realiza, va desde la compra de materiales, donde su materia prima elemental, es decir el cuero arequipeño, lo compra desde la CURTIEMBRE AUSTRAL S.A., TENNERY LATINA S.A.C., Y CURTIEMBRE PACHECO S.R.L., seleccionadas por tener el mejor cuero y variedad de colores en la región Arequipa. Las plantas del calzado se compran en PIONNISAN SAC que tienen una sede en la Av. Independencia 1861 región Arequipa y en POLITEK SAC que se ubica en Zamacola Mz E Lote 5Z.I. Parque Industrial – Rio Seco, dichas empresas fabrican las plantas ya que se encuentran en tendencia. Para los demás acabados, ya sean hebillas, cierres, pegamento, pasadores, etc, se compran previa coordinación y programación de un viaje a la ciudad de Lima, en el Centro Comercial Caquetá, en caso de no poder realizar un viaje, se acude a las galerías San Luis ubicadas en el centro de Arequipa. El taller de la empresa Eyleen se ubica en la calle Simón Bolívar – Mariano Melgar, en un área de 100 m² distribuido en dos niveles de 50 m² cada uno, donde se distribuyen para realizar las labores de cortado, devastado, armado y rematado, además de un área específica para almacenar los cueros y demás insumos para su fabricación y un área adicional para ubicar todas las docenas de calzado terminadas. No existe un área física dentro de la empresa para realizar la labor de aparado, las personas encargadas de esta actividad recogen del taller los cortes del modelo para poder realizar este trabajo desde su casa, esta forma de trabajo es muy común en los talleres de Arequipa, ya que a pesar de que Eyleen cuenta con la maquinaria, las personas, que en su mayoría son mujeres, prefieren hacerlo desde su casa ya que les permite no descuidar a sus familias, el problema radica en que es más complicado

darle seguimiento a este proceso y la calidad de trabajo que se realice, además de ser el área responsable de la mayor demora en el proceso de fabricación de un par de calzados

Cabe mencionar que en el proceso de producción de cortado, se generan retazos tanto de cuero como del forro textil que va dentro de cada calzado, siendo estos desechados a la basura. Para el cortado de cuero y forro textil se usa una técnica de optimización que permite utilizar al máximo cada pieza, sobre todo del cuero que llega en piezas de diferentes medidas (pies) y formas, es por ende que los retazos para ambos materiales son muy pequeños.

Los retazos de los forros textiles, al ser de tela y esponja, pueden venderse a las empresas fabricantes de colchones, sillones, o cojines, ya que es un insumo básico para ellos y pueden generar un ingreso extraordinario para la empresa Eyleen, además de esta ser una acción que las hace más responsables ambientalmente

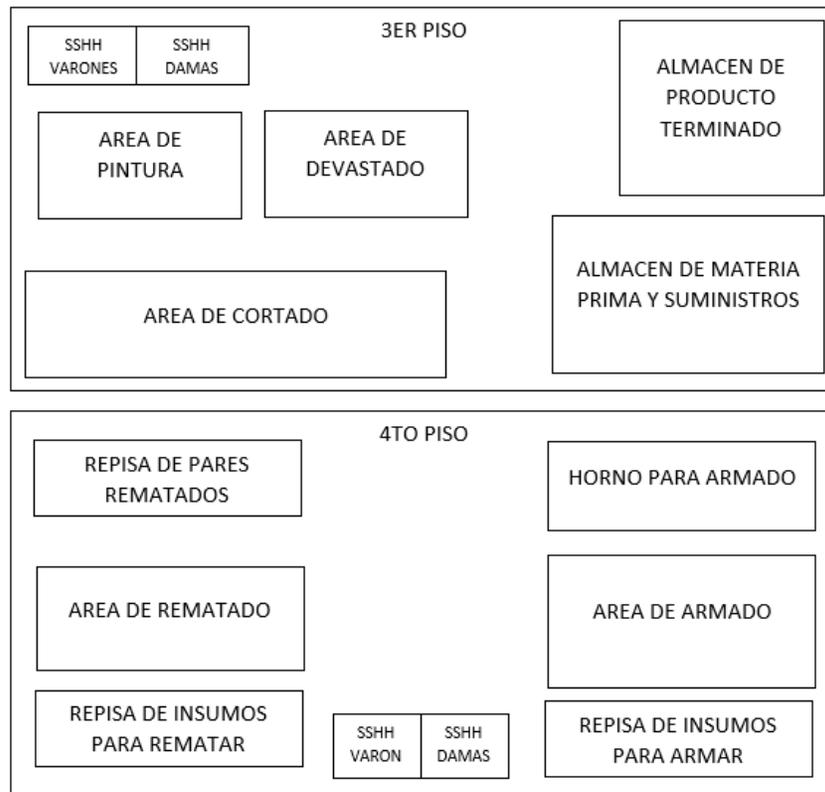


Figura 36. Diseño Físico de la empresa
Elaboración Propia

Fortalezas y Debilidades identificadas en Operaciones & Logística e Infraestructura

Espacio adecuado para poder trabajar con comodidad, un ambiente tranquilo y saludable de trabajo. (F4)

Proveedores seguros y de gran trayectoria ubicados tanto en Arequipa como Lima. (F5)

Mucha dependencia de proveedores de cuero y plantas (suelas) en la ciudad de Arequipa.

(D3)

El control de seguimiento actual que lleva para el trabajo de aparato es deficiente. (D4)

6.1.4. Finanzas y Contabilidad.

La empresa Eyleen, para el año 2018 presenta un valor estimado en activos de S/. 571,400 soles, los cuales son financiados en un 53% por capital propio y un 47% por deuda de terceros.

Con respecto a la liquidez de la empresa, cuenta con un ratio de liquidez (AC/PC) de 1.285, el cual indica que el activo corriente de la empresa genera suficiente liquidez para poder pagar las deudas de corto plazo.

El ratio de endeudamiento nos indica el porcentaje de financiamiento de deuda de terceros con la que cuenta la empresa versus sus recursos propios. El valor del ratio en mención es de 0.89, en cual indica que la estructura de financiamiento es saludable y que la empresa podría obtener nueva deuda si es que la necesitara.

El rendimiento del activo ROA mide la capacidad que tiene la empresa de calzado Eyleen para generar rentabilidad sobre los activos. Calculando su valor observamos que el ROA es de 36%, el cual muestra una aceptable capacidad para generar renta.

El ROE o rendimiento del capital mide la capacidad que tienen los recursos propios para generar rentabilidad. El ROE de Eyleen es del 27%, el cual también se considera bueno y brinda un beneficio a su accionista.

Fortalezas y Debilidades identificadas en Finanzas y Contabilidad

Indicadores financieros rentables que le permiten acceder a nuevas fuentes de financiamiento. (F6)

6.1.5. Recursos Humanos.

El activo más valioso que la empresa Eyleen tiene es su personal, ya que gracias a su experiencia e ingenio que adquirieron a través de los años es que mucho de los modelos y diseños que se realizan en la empresa son un éxito.

La empresa Eyleen cuenta para el área de operaciones con 2 cortadores, 1 devastadora, 7 aparadores, 4 armadores y 1 rematadora. En área administrativa cuenta con un asistente administrativo.

El clima laboral y las condiciones son excelentes, ya que se les brinda un espacio adecuado para ellos, buscando que el colaborador tenga comodidad y este se refleje un buen trabajo. Los colaboradores nuevos aprenden de los colaboradores más antiguos, ya que se tiene la predisposición a enseñar tanto como a aprender.

La comunicación dentro de la empresa es fluida y directa, ya que gerencia trata directamente con todos los colaboradores y estos también para expresar sus preocupaciones, soluciones y viceversa.

Fortalezas y Debilidades identificadas en Recursos Humanos:

Buen clima laboral entre los colaboradores. (F1)

Escasez de capacitaciones a los trabajadores. (D1)

6.1.6. Sistemas de Información y Comunicación.

El área de operaciones trabaja acorde a la demanda del área comercial, fabricando media docena (uno de talla 35, dos de talla 36, dos de talla 37, uno de talla 38) de un mismo diseño, mismo color y misma planta, para ello, el encargado de operaciones es el responsable de entregarles la materia prima como es el cuero y llevar el control del mismo para evitar carencias a último momento.

Todos estos controles que se realizan dentro de la empresa son manuales por el momento, a futuro se desea implementar mecanismos tecnológicos que le permitan a la empresa poder manejar mejor la información y así agilizar los tiempos de producción, además de mejorar la logística de la empresa y evitar carencias de suministros.

Fortalezas y Debilidades identificadas en Sistemas de Información y Comunicación:

Buen sistema de monitoreo o control interno en la empresa. (F8)

Carencia de Sistemas de Información y Comunicación q permitan la optimización del control interno de la empresa. (D6)

6.1.7. Tecnología investigación y desarrollo

La empresa Eyleen no cuenta con nueva tecnología en su taller, ya que en su mayoría son procesos manuales para poder realizar el producto. El área de modelaje está constantemente actualizándose en los cursos y softwares que brinda el estado, para a través de programas poder mejorar la estructura del calzado y puedan adaptarse a las diferentes medidas de los tacos y tallas en la que se debe trabajar.

Para mejorar la calidad, constantemente se prueban nuevos modelos y se cambian materiales en las piezas, sobre todo internas, para brindar un producto mejorado a sus compradores, además de usar hormas de calzado adaptadas al pie peruano, tanto de jóvenes como de mujeres de mayor edad que les permita comodidad al usar.

Fortalezas y Debilidades identificadas en Tecnología investigación y desarrollo:

Investiga y aplica sus conocimientos para mejorar sus modelos y diseños. (F9)

No invierte en nuevas tecnologías para optimizar su proceso de producción. (D7)

6.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos sirve para poder resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidad que tiene la empresa.

A continuación se describe el procedimiento que se utiliza para realizar la evaluación de factores internos:

1. Con la información obtenida en el AMOFHIT se hace una lista con los factores más determinantes e importantes de la empresa, estos factores internos deben oscilar entre los 10 y 20.
2. A cada uno de los factores internos se le asigna un peso relativo que va desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), al final la sumatoria de todos los pesos asignados a los factores internos debe ser igual a 1.0
3. A cada uno de los factores internos se le asigna un valor que va desde 1 a 4, este valor otorgado va acorde a la respuesta actual de la estrategia de la organización, es decir:
 - 4 = fortaleza mayor
 - 3 = fortaleza menos
 - 2 = debilidad menor
 - 1=debilidad mayor.
4. Se procede a multiplicar el peso de cada factor interno por su valor
5. Se suman los resultados de la multiplicación anterior de cada factor interno y se saca un ponderado total de las fortalezas, debilidades y la organización
6. El puntaje final obtenido (sumatoria) oscila entre 1 (puntaje más bajo) y 4 (puntaje más alto), siendo el 2.5 un término intermedio de la empresa.

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Gerencia cuenta con la experiencia y la capacidad de dirigir correctamente la empresa.	0.09	4	0.36
2. Innovación constante en modelos, colores, tacos y calidad acorde a las tendencias.	0.09	4	0.36
3. Presencia en la red social de Facebook	0.04	3	0.12
4. Espacio adecuado para poder trabajar con comodidad, un ambiente tranquilo y saludable de trabajo.	0.04	3	0.12
5. Proveedores seguros y de gran trayectoria ubicados tanto en Arequipa como Lima.	0.08	4	0.32
6. Indicadores financieros rentables que le permiten acceder a nuevas fuentes de financiamiento.	0.09	3	0.27
7. Buen clima laboral entre los colaboradores.	0.06	3	0.18
8. Buen sistema de monitoreo o control interno en la empresa.	0.05	3	0.15
9. Investiga y aplica sus conocimientos para mejorar sus modelos y diseños.	0.08	3	0.24
Subtotal	0.62		2.12
Debilidades			
1. Estilos de decisión diferentes en cada nivel gerencial, además de escasas herramientas para la toma de decisiones.	0.09	1	0.09

2. No tiene presencia en otras plataformas de venta online, como son mercado libre, OLX, Instagram y realizar pagos por publicidad.	0.08	1	0.08
3. Mucha dependencia de proveedores de cuero y plantas (suelas) en la ciudad de Arequipa.	0.04	2	0.08
4. El control de seguimiento actual que lleva para el trabajo de aparado es deficiente.	0.03	2	0.06
5. Escasez de capacitaciones a los trabajadores.	0.05	1	0.05
6. Carencia de Sistemas de Información y Comunicación que le permitan la optimización del control interno de la empresa.	0.04	2	0.08
7. No invierte en nuevas tecnologías para optimizar su proceso de producción.	0.05	2	0.1
Subtotal	0.38		0.54
Total	1		2.66

Elaboración Propia

La matriz MEFI de la empresa de calzado femenino EYLEEN, cuenta con 9 fortalezas y 7 debilidades, siendo un total de 16 factores internos determinantes de éxito, que arrojaron una ponderación total de 2.66 lo que indicia que las estrategias que se han usado hasta la fecha son correctas ya que cubren con las necesidades de la empresa y le permiten tener un buen desempeño, más aun se tiene que realizar cambios que busquen la mejoría de la empresa, para poder aprovechar mejor las fortalezas y reducir o eliminar las debilidades.

Las fortalezas donde se tiene mayor desempeño son 1, 2 y 5, mientras que las debilidades más notorias y que necesitan con urgencia ser evaluadas para tener un mejor control son 1, 2 y 5.

7. CAPÍTULO VII: PROCESO ESTRATEGICO

7.1. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son los objetivos estratégicos para la empresa, teniendo en cuenta el curso de acción que se busca. Los OLP son una representación del resultado de lo que la empresa desea llegar a ser, mismas que deben conducir al cumplimiento de la visión.

Un punto importante a considerar es el horizonte de tiempo, ya que los objetivos deben ser coherentes y cumplir con su ciclo de vida, es decir, hasta q se cumpla con la visión.

Tabla 14. Objetivos a Largo Plazo

<p>Objetivo de Largo Plazo Nro 1 (OLP1) Incrementar el nivel de ventas en el mercado nacional en un 10% anualmente durante los próximos cinco años.</p>
<p>Objetivo de Largo Plazo Nro 2 (OLP2) Lograr exportar calzado al mercado de Bolivia en un orden de S/. 170,000 anualmente durante los próximos cinco años.</p>
<p>Objetivo de Largo Plazo Nro 3 (OLP3) Implementar plataformas de ventas online que permitan mejorar su participación en el mercado, tanto nacional como internacional.</p>
<p>Objetivo de Largo Plazo Nro 4 (OLP4) Aumentar la capacidad instalada de la empresa con tecnología de punta en un 30% para los próximos cinco años.</p>
<p>Objetivo de Largo Plazo Nro 5 (OLP5) Mejorar la gestión empresarial y capacitar al personal con dos cursos especializados por año.</p>
<p>Objetivo de Largo Plazo Nro 6 (OLP6) Establecer nuevas alianza estratégica con empresas proveedoras de insumos para calzado en la ciudad de Lima.</p>

Elaboración: Propia

Establecer nuevas alianza estratégica con empresas proveedoras de insumos para calzado en la ciudad de Lima.

7.2. Matriz de Intereses Organizacionales

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), se refiere a las ganancias que la empresa desea alcanzar, siendo estos impulsados por la misión y guiados por la visión. A su vez deben comparar con los competidores y mencionar las organizaciones con las que se tiene intereses comunes.

Según D' Alessio Ipinza (2015), la intensidad de interés se divide en tres partes:

Vital: si el hecho de no alcanzarlos genera serios daños,

Importantes: si afectan de manera adversa, y

Periféricos: si solo tienen consecuencias secundarias

A través de esta matriz podremos visualizar el nivel competitivo así como probables alianzas que se pueden formar, buscando alcanzar el éxito tanto en el mercado local como en la industria del calzado.

Tabla 15. Matriz de Intereses Organizaciones

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Abrir nuevos Mercados	Mayoristas Minoristas		
Aumentar la participación de Mercado	Mayoristas Minoristas		
Capacitación a los colaboradores		CITEccal	
Desarrollo de nuevas formas de Venta		Trabajadores Independientes	
Inversión en Tecnología	Trabajadores	Independientes CITEccal	

Elaboración: Propia

La Matriz de Intereses Organizaciones de la empresa de Calzado Eyleen, cuenta con 5 intereses organizacionales, de los cuales abrir nuevos mercados y aumentar la participación de mercado son vitales para la empresa ya que encuentran dentro de la vision, para ello trabajamos de la mano con las empresas mayoristas, intermediarias entre nuestro producto y los minoristas o consumidor final.

El CITEccal, como una de las políticas del estado, necesita que este sector mejore su competitividad, y la empresa necesita de capacitaciones constantes en los diferentes procesos para poder mejorar e innovar su producto. El desarrollo de nuevas formas de ventas permite ingresar a nuevos mercador, para ello se necesita la experiencia de los trabajadores de la empresa, y una empresa tercera que pueda manejar eficientemente nuevas plataformas de ventas.

La inversión en tecnología nos va a permitir mejorar los procesos en la fabricación de calzado, beneficiando de sobre manera a los trabajadores, ya que agilizaran los tiempos de las etapas de fabricación, también benefician al CITEccal y empresas terceras, ya que la empresa mejora su competitividad y requiere los servicios de una empresa que pueda satisfacer las nuevas demandas tecnológicas.

7.3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es intuitiva y una muy importante herramienta para poder realizar el análisis situacional. Para los 4 cuadrantes que posee esta matriz se deben generar estrategias.

La matriz FODA contiene las oportunidades y amenazas obtenidas en la matriz de evaluación de factores externos, como también las fortalezas y debilidades obtenidas en la matriz de evaluación de factores internos, creando estas los cuatro cuadrantes de la matriz FODA (FO, DO, FA, DA).

En los cuadrantes se realiza el proceso de emparejamiento para poder crear las estrategias en la matriz.

a) Estrategias FO –Explotar

Busca usar a las Fortalezas internas para obtener una ventaja de las oportunidades externas

b) Estrategias DO – Buscar

Busca mejorar las debilidades internas para obtener ventaja de las oportunidades externas

c) Estrategias FA – Confrontar

Usa las fortalezas de la organización para reducir el impacto de las amenazas externas

d) Estrategias DA – Evitar

Busca crear acciones defensivas para reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno

Tabla 16. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Análisis interno	Fortalezas - F	Debilidades - D
Análisis externo		
Oportunidades - O	Estrategias FO - Explorar	Estrategias DO - Buscar
<p>1. Apoyo del gobierno al desarrollo de las Pymes en el Perú. 2. Solidos indicadores macroeconómicos que incentivan la inversión en el Perú. 3. Costo de producción del calzado en el Perú es más bajo que Latinoamérica 4. Posibilidad de exportar calzado a las principales económicas de la región y del mundo. 5. Crecimiento poblacional origina un crecimiento en la demanda del calzado. 6. Las ferias de calzado que se organizan generan grandes oportunidades de negocios. 7. constante desarrollo en la moda del calzado. 8. Existencia de organismos e instituciones que buscan mejorar la innovación y tecnología en la industria del calzado. 9. Existencia de nuevas tecnologías en la fabricación de calzados que son amigables con el medio ambiente.</p>	<p>1. Aprovechar el apoyo del gobierno, las ferias y el desarrollo de la moda para innovar y mejorar el calzado (F2, F9 con O1, O6, O7) 2. Exportar aprovechando los bajos costos de fabricación en Perú (F1, F2, F5 con O3 O4) 3. Penetración de mercado incrementando la producción (F3, F4, F5, F7 con O1, O2, O5) 4. Invertir en tecnología para optimizar los procesos de producción (F1, F6, F8 con O8, O9)</p>	<p>1. Estandarización de Procesos Administrativos y Operativos (D1, D4 con O1) 2. Desarrollar el área de Marketing (D2 con O4, O5, O6) 3. Implementar alianzas con nuevos proveedores de Lima (D3 con O3, O7) 4. Inversión en software de gestión empresarial que mejoren los procesos administrativos y de gestión(D4, D6, D7 con O1, O8) 5. Participar en las capacitaciones que ofrece el Ministerio de Producción (D5 con O1)</p>
Amenazas - A	Estrategias FA - Confrontar	Estrategias DA - Evitar
<p>1. Acontecimientos políticos generan incertidumbre en el crecimiento del país. 2. TLC entre Perú-China afecta de industria del calzado peruano. 3. Crecimiento de las importaciones de calzado en el Perú. 4. Asociaciones que protegen la vida y los derechos de los animales se oponen a la confección de calzado con pieles de animales. 5. Bajos niveles de innovación reflejada en los índices de competitividad del país. 6. Crecientes campañas mundiales sobre el consumo responsable y el cuidado del medio ambiente.</p>	<p>1. Desarrollo constante de nuevos productos acorde a las tendencias (F1, F2, F9 con A1, A2, A3, A5) 2. Elaboración del producto con algunos insumos amigables con el medio ambiente (F1, F9 con A6) 3. Crear un proyecto para una nueva línea de calzados cruelty free (F1, F2, F9 con D4)</p>	<p>1. Nuevos proveedores de insumos ecológicos (D3 con A6) 2. Implementar nuevas plataformas de ventas para incrementar la competitividad (D1, D2 con A1, A2, A3) 3. Implementar el desarrollo de las buenas practicas ambientales (D5, D6, D7 con A5, A6)</p>

Elaboración: propia

- Estrategias FO –Explotar

1. Aprovechar el apoyo del gobierno, las ferias y el desarrollo de la moda para innovar y mejorar el calzado (F2, F9 con O1, O6, O7)
2. Exportar aprovechando los bajos costos de fabricación en Perú (F1, F2, F5 con O3 O4)
3. Penetración de mercado incrementando la producción (F3, F4, F5, F7 con O1, O2, O5)

4. Invertir en tecnología para optimizar los procesos de producción (F1, F6, F8 con O8, O9)

Estrategias DO – Buscar

1. Estandarización de Procesos Administrativos y Operativos (D1, D4 con O1)
2. Desarrollar el área de Marketing (D2 con O4, O5, O6)
3. Implementar alianzas con nuevos proveedores de Lima (D3 con O3, O7)
4. Inversión en Tecnología y programas que mejoren los procesos de producción (D4, D6, D7 con O1, O8, O9)
5. Participar en las capacitaciones que ofrece el Ministerio de Producción (D5 con O1)
 - Estrategias FA – Confrontar
 1. Desarrollo constante de nuevos productos acorde a las tendencias (F1, F2, F9 con A1, A2, A3, A5)
 2. Elaboración del producto con algunos insumos amigables con el medio ambiente (F1, F9 con A6)
 3. Crear un proyecto para una nueva línea de calzados cruelty free (F1, F2, F9 con D4)
 - Estrategias DA – Evitar
 1. Nuevos proveedores de insumos ecológicos (D3 con A6)
 2. Implementar nuevas plataformas de ventas para incrementar la competitividad (D1, D2 con A1, A2, A3)
 3. Implementar el desarrollo de las buenas prácticas ambientales (D5, D6, D7 con A5, A6)

7.4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel (1984), se usa para poder determinar la postura estratégica adecuada de la organización. La MPEYEA cuenta con dos ejes para combinar los factores relativos a la industria y dos ejes para combinar los factores relativos a la organización, formando cuatro cuadrantes como se aprecia en la siguiente imagen:

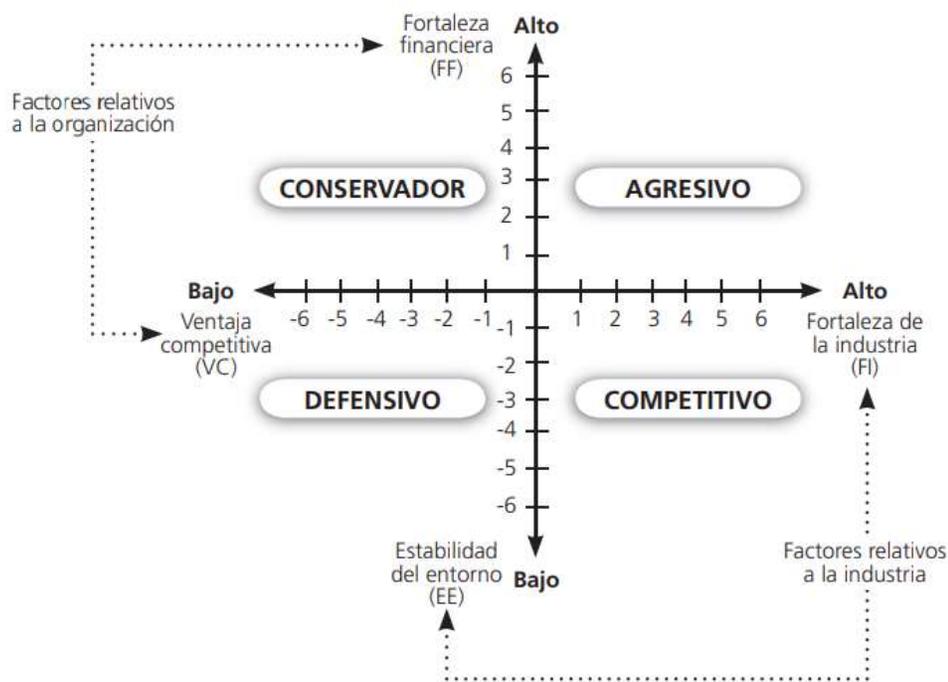


Figura 37. Cuadrantes de la matriz PEYEA

Elaboración: (D'Alessio Ipinza, 2015)

Miles y Snow (2003) describe las posturas que ayuda a los gerentes a concretar el impulsor estratégico adecuado para la empresa.

- a) Postura agresiva - Alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI)

Industria atractiva y escasa turbulencia del entorno.

Se tiene una clara ventaja competitiva.

La entrada de nuevos competidores es un factor importante.

Las organizaciones deben aprovechar las ventajas de las oportunidades, tales como incrementar la participación de mercado, o tener productos que saquen una notoria ventaja competitiva.

Estrategia de los exploradores/buscadores

- b) Postura competitiva - Alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno (EE)

Industria atractiva, donde se puede tener una ventaja competitiva en un entorno poco inestable.

Las organizaciones necesitan de recursos financieros para incrementar la fuerza de ventas, área de marketing, implementar la línea de productos, reducción de costos y buscar empresas ricas en caja para fusión.

Estrategia de los reactivos.

- c) Postura conservadora - Alta fortaleza financiera (FF) y baja ventaja competitiva (VC)

Postura ante un mercado estable y de lento crecimiento.

La organización tiene que buscar la estabilidad financiera.

Las organizaciones deben disminuir su línea de productos, bajar sus costos, prestar más atención a los flujos de caja, desarrollar nuevos productos, entrar a mercados con mayor atractivo.

Estrategia de los analistas.

- d) Postura Defensiva - Baja estabilidad del entorno (EE) y baja ventaja competitiva (VC)

Postura de una industria no atractiva, en una empresa carente de productos competitivos y estabilidad financiera.

La competitividad es el más crítico factor.

La organización debe reducir agresivamente sus costos, capacidad instalada, inversiones y productos marginales.

Estrategia de los defensores.

La fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) son los que determinaran la posición estratégica de la organización, pertenecen a la organización. La fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE) conllevan a la posición estratégica de la industria como un total, pertenecen al sector industrial.

El procedimiento para realizar la MPEYEA, es el siguiente:

- a) Se selecciona los factores que van a definir las variables de FF, VC, EE Y FI.
- b) Se le asigna un valor numérico a cada factor, asignando un ranking número del +1 (peor) al +6 (mejor) a los factores FF y Fi, mientras que para los factores EE y VC se le asigna un ranking entre -1 (mejor) al -6 (peor). Se saca un promedio de cada uno, pero para el caso de EE y VC se le debe restar seis (-6) y este será el promedio dichos factores.
- c) Se grafica los puntajes promedio de cada grupo, construyéndose un polígono para su análisis.
- d) Se realiza la sumatoria algebraica los dos puntajes del eje x, y se grafica el punto resultante como abscisa. De igual forma para el eje y, y su punto resultante es la ordenada. Por último se grafica el punto de intersección (x,y) y se procede a graficar un vector.

e) El vector direccional nos indica la estrategia más adecuada para la organización, para ello se debe llevar a cabo el polígono direccional y el vector resultante.

Tabla 17. Matriz PEYEA

1.- Posición Estratégica Interna		Calificaciones							Calificación	
1.1.- Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) - Eje +Y		0	1	2	3	4	5	6		
1.- Apalancamiento	Desbalanceado					■			Balanceado	4
2.- Liquidez	Desbalanceada					■			Sólida	4
3.- Capital requerido VS. Capital disponible	Alto				■				Bajo	3
4.- Flujo de caja	Bajo					■			Alto	4
5.- Facilidad de salida del mercado	Difícil						■		Fácil	5
6.- Riesgo involucrado en el negocio	Alto					■			Bajo	4
7.- Rotación de inventarios	Lento						■		Rápido	5
8.- Economías de escala y de experiencia	Bajas						■		Altas	5
PROMEDIO									4.25	

1.2.- Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) - Eje -X		Calificaciones							Calificación	
		0	1	2	3	4	5	6		
1.- Participación en el mercado	Pequeña		■						Grande	1
2.- Calidad de producto	Inferior					■			Superior	4
3.- Ciclo de vida del Producto	Avanzado					■			Temprano	4
4.- Ciclo de reemplazo del Producto	Variable			■					Fijo	2
5.- Lealtad del consumidor	Baja				■				Alta	3
6.- Utilización de la capacidad de los competidores	Baja					■			Alta	4
7.- Conocimiento tecnológico	Bajo			■					Alto	2
8.- Integración vertical	Baja					■			Alta	4
9.- Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta						■		Rápida	4
PROMEDIO - 6									-2.888889	

2.- Posición Estratégica Externa		Calificaciones						Calificación		
2.1.- Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) - Eje -Y		0	1	2	3	4	5		6	
1.- Cambios tecnológicos	Muchos			■					Pocos	2
2.- Tasa de Inflación	Alta					■			Baja	4
3.- Variabilidad de la demanda	Grande			■					Pequeña	2
4.- Rango de precios de productos competitivos	Amplio						■		Estrecho	5
5.- Barreras de entrada al mercado	Pocas				■				Muchas	3
6.- Rivalidad/presión competitiva	Alta	■							Baja	1
7.- Elasticidad de precios de la demanda	Elástica			■					Inelástica	2
8.- Presión de los productos sustitutos	Alta			■					Baja	2
PROMEDIO - 6									-3.38	

2.2.- Factores determinantes de la Fortaleza en la Industria (FI) - Eje +X		Calificaciones						Calificación		
		0	1	2	3	4	5		6	
1.- Potencial de crecimiento	Bajo					■			Alto	4
2.- Potencial de utilidades	Bajo				■				Alto	3
3.- Estabilidad Financiera	Baja			■					Alta	2
4.- Conocimiento tecnológico	Simple				■				Complejo	2
5.- Utilización de recursos	Ineficiente				■				Eficiente	3
6.- Intensidad de capital	Baja	■							Alta	1
7.- Facilidad de entrada al mercado	Fácil				■				Difícil	3
8.- Productividad/utilización de la capacidad	Baja			■					Alta	2
9.- Poder de negociación de los productores	Bajo				■				Alto	3
PROMEDIO									2.5555556	

Elaboración: Propia

Tabla 18. Matriz PEYEA – Vectores direccionales

Grupo de factores		Promedio	Eje	Vector direccional	
FF	Fortaleza Financiera	4.25	+Y	Eje Y	0.875
FI	Fortaleza en la Industria	2.55555556	+X	Eje X	-0.33333333
EE	Estabilidad del Entorno	-3.375	-Y		
VC	Ventaja Competitiva	-2.88888889	-X		

Elaboración: Propia

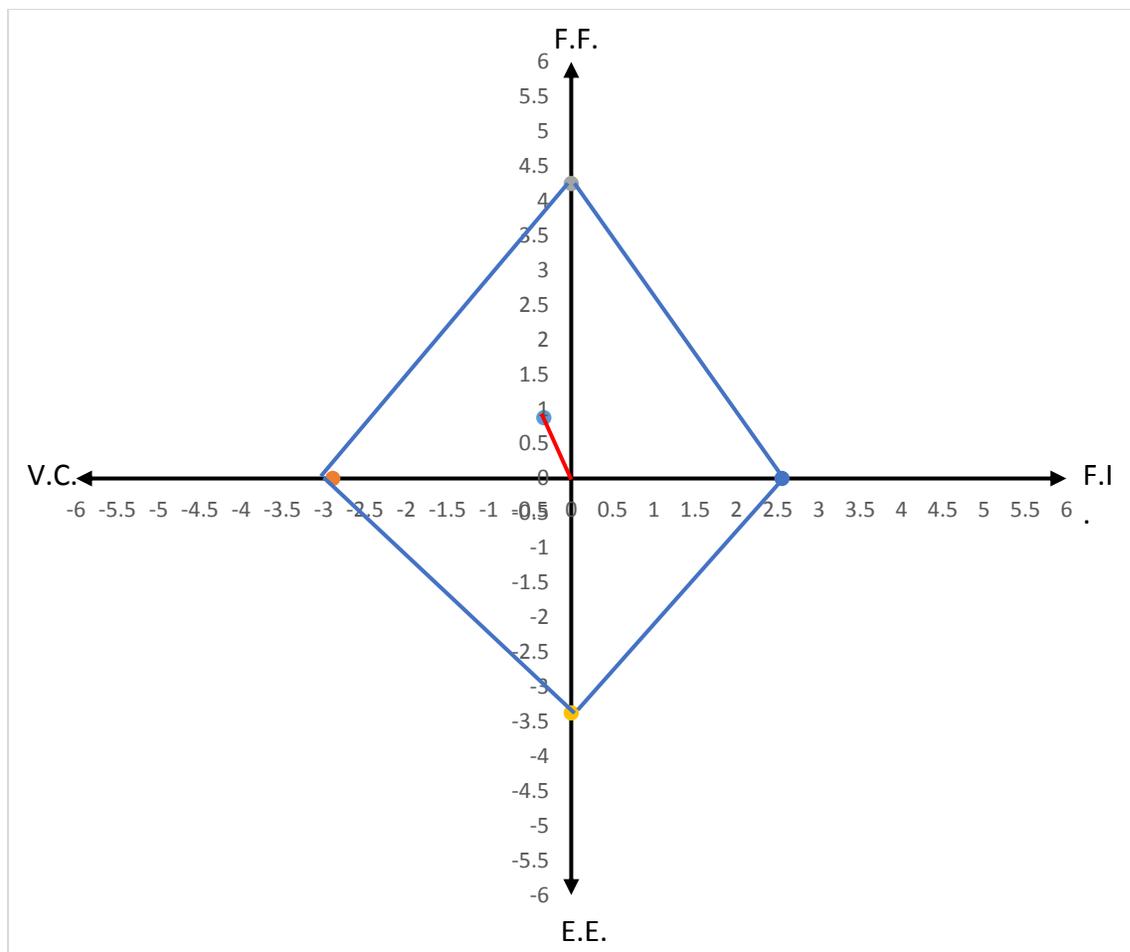


Figura 38. Matriz de Posición Estratégica PEYEA

Elaboración: Propia

La matriz de la posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), según el vector direccional resultante indica una postura conservadora, indicando esta que la organización debe desarrollar nuevos productos para poder entrar a nuevos mercados que resulten más atractivos que los actuales, a su vez ganar participación en los mercados actuales desarrollando y mejorando su calzado volviéndolo más competitivo, así podrán encontrar una estabilidad financiera.

Usa la estrategia de los analistas, donde tiene fuerza financiera más carece de ventajas competitivas, creando énfasis en analizar las oportunidades del producto y mercado, así como del progreso conservador de ellos.

7.5. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

El Grupo de Consultoría de Boston (BCG) fue quien desarrollo la matriz en base a la relación existente entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo.

La finalidad de esta matriz es colaborar en la formulación de estrategias, presentando gráficamente las diferencias entre divisiones (unidades de negocio estratégicas), que contribuyen a determinar la posición competitiva de las divisiones en términos de su participación de mercados e incremento de ventas. Además evalúa la estrategia global de divisiones de la organización, su ventaja competitiva y facilita el manejo del portafolio del negocio.

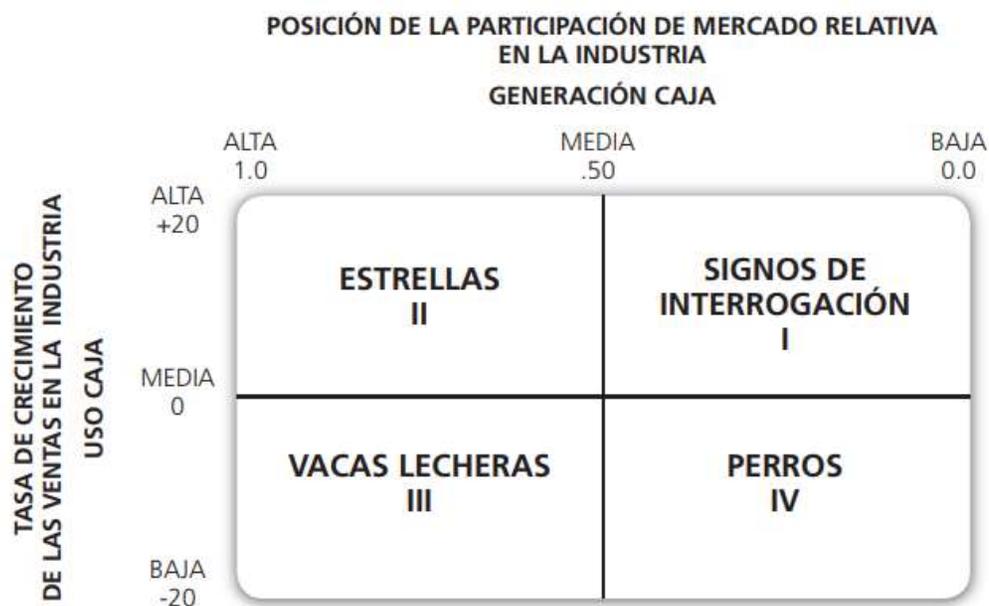


Figura 39. Estructura de la Matriz del Boston Consulting Group
Elaboración: (D'Alessio Ipinza, 2015)

En la figura anterior se muestran dos ejes. El eje X pertenece a la posición de la participación relativa en la industria, va de derecha a izquierda y este se divide en dos

partes: uno va de 0 a 0.5 equivalente de baja a media participación relativa, mientras que la parte siguiente va de 0.5 a 1 equivalente de media a alta participación relativa.

El eje Y pertenece a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria en porcentaje, se divide en dos partes: de -20% a 0% que expresa una reducción de las ventas en la industria, y la siguiente de 0% a +20% que denota el incremento de las ventas en la industria.

La Matriz de Boston Consulting Group tiene cuatro cuadrantes:

a) Cuadrante I: Signo de interrogación

- Baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento.
- Las necesidades de efectivo son altas.
- La generación de caja es baja.
- La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.

b) Cuadrante II: Estrellas

- Alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria.
- Constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad.
- Requieren inversión substancial para mantener o consolidar la posición dominante.
- Son aplicables estrategias de integración, estrategias intensivas, y aventuras conjuntas.

c) Cuadrante III: Vacas lecheras

- Alta participación relativa del mercado pero compiten en una industria de bajo crecimiento.
- Generan exceso de liquidez para sus necesidades.
- Este exceso es recolectado para otros propósitos.
- Deben ser administradas para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible.
- Es conveniente aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.
- Si se debilita la reducción o el desposeimiento son estrategias aplicables.

d) Cuadrante VI: Perros

- Baja participación relativa del mercado y compite en un mercado de lento o de poco crecimiento.
- Su posición débil interna y externa provoca la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión o reducción.

Para realizar una matriz BCG, se debe realizar lo siguiente:

- Identificar las unidades de negocios estratégicas.
- Obtener información de la participación de mercado relativa de la industria como la tasa de crecimiento de las ventas en la industria.
- Graficar como compete.
- Señalar las estrategias a seguir de acuerdo con los resultados alcanzados.

Segun el ICEX, los botines en Perú tienen un mercado nacional el 2018 de 2 725 391 pares al año, mientras que las zapatillas de 2 695 409 pares al año. Para el 2018, la empresa Eyleen fabrico 580 pares de botines al año y 356 pares de zapatillas al año.

Tabla 19. Datos requeridos para la elaboración de la matriz BCG

Unidad de negocio	B. Ventas año 2017 de la organización (S/)	C. Ventas año 2018 de la organización (S/)	Ventas año 2018 de la organización (%)	Participación de mercado (producción de la empresa/mercado nacional)	Tasa de Crecimiento $[(C-B)/B]$
Botines	397800	452400	62%	0.022%	13.725%
Zapatillas	248040	277680	38%	0.013%	11.950%
Total	645840	730080	100%		

Elaboración: Propia



Figura 40. Matriz Boston Consulting Group

Elaboración: Propia

El calzado tanto en botines como zapatillas, que están siendo representados por los círculos azul y amarillo respectivamente, se encuentran en el cuadrante de interrogación, es decir, en la etapa de introducción, esto debido a una tasa de crecimiento alta pero poca o casi nula participación de mercado,

Lo que se busca es que estos productos ingresen al cuadrante de la estrella, es decir, a una etapa de crecimiento, para lo cual, la empresa necesita hacer uso de su caja para poder invertir en tecnología y maquinaria que le ayude a incrementar la participación del mercado como también sus ventas.

7.6. Matriz Interna – Externa

La Matriz Interna – Externa (MIE), está conformada por nueve celdas a través de dos dimensiones (valoradas según las matrices EFE y EFI), permitiendo reflejar y evaluar las dificultades de la organización, para ello se clasifican en tres rangos como alto, medio y bajo.

La MIE consta de dos ejes:

El eje X u horizontal: corresponde a la ponderación de la matriz EFI. Se encuentra dividido en tres sectores como débil (de 1.0 a 1.9), promedio (de 2.0 a 2.9), y fuerte (de 3.0 a 4.0)

El eje Y u vertical: corresponde a la ponderación de la matriz EFE. También se encuentra dividido en tres sectores como bajo (de 1.0 a 1.9), medio (de 2.0 a 2.9), y alto (de 3.0 a 4.0)

(D'Alessio Ipinza, 2015).



Figura 41. Modelo Matriz Interna - Externa

Elaboración: (D'Alessio Ipinza, 2015)

Las nueve celdas se agrupan en tres regiones, donde cada una de estas cuenta con estrategias diferentes. La Región 1, crecer y construir (busca inversión); la Región 2, retener y mantener (sugiere invertir selectivamente); y la Región 3, cosechar o desinvertir recursos.

Para realizar la Matriz Interna-Externa de la empresa de calzado femenino Eyleen, se debe considerar las ponderaciones siguientes:

Matriz EFE: 3.02, perteneciente al eje Y

Matriz EFI: 2.66, perteneciente al eje X

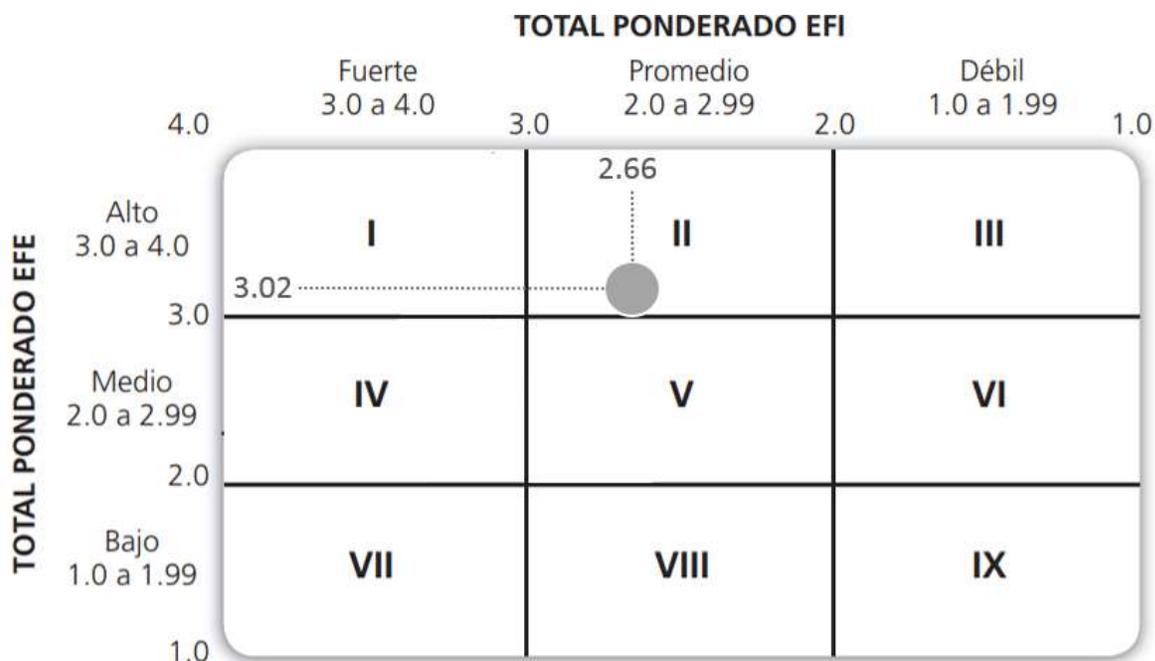


Figura 42. Matriz Interna - Externa

Fuente: Elaboración propia

La MIE muestra que la empresa se ubica en el cuadrante II, Región 1, por lo que se debe buscar la inversión selectiva para crecer y construir, aplicando estrategias intensivas que le ayuden a analizar el mercado.

7.7. Matriz de la Gran Estrategia

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) tiene como finalidad colaborar con la evaluación y afinar la elección correcta de estrategias para la organización.

La MGE consta de dos variables: crecimiento del mercado (rápido o lento) y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado (fuerte o débil), para poder evaluar ambas variables paralelamente, se categoriza la empresa en uno de los cuatro cuadrantes sin necesidad de realizar una valoración o hallar un vector.

Cuadrante I, la organización tiene una posición competitiva fuerte en un rápido crecimiento de mercado. Debe Desarrollar y penetrar tanto mercados como productos, integración vertical hacia adelante o atrás, y diversificar.

Cuadrante II, la organización tiene una posición competitiva débil en un rápido crecimiento de mercado. Debe desarrollar y penetrar mercados, e integración horizontal.

Cuadrante III, la organización tiene una posición competitiva débil en un lento crecimiento de mercado. Debe Atrincherarse, diversificar y vender sus posesiones.

Cuadrante VI, la organización tiene una posición competitiva fuerte en un lento crecimiento de mercado. Debe diversificar.

En la siguiente figura se describe las estrategias que se sugieren para el cuadrante que se escoja.

La empresa de Calzado Femenino Eyleen, competitivamente se encuentra en una posición débil ya que la competencia es fuerte, y la empresa se encuentra en crecimiento lento.



Figura 43. Matriz de la Gran Estrategia

Elaboración: Propia

El sector del calzado viene creciendo en porcentajes muy bajos, ya que se vio afectada por la desaceleración económica que vive el País y la región durante los últimos años.

La empresa se encuentra en el cuadrante III, la empresa debe realizar cambios importantes para evitar una caída fuerte o que la empresa tenga que liquidar. Además la empresa debe reducir costos como una de las principales estrategias a aplicar.

8. CAPÍTULO VIII: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En este capítulo se hará la selección de estrategias más atractivas a través de diversas matrices que se estudiarán a lo largo del presente capítulo 8.

La matriz de Decisión Estratégica, Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico y la Matriz de Rumelt, son matrices que van a poder determinar cuáles son las estrategias Retenidas y cuáles son las estrategias de Contingencia, es decir, son matrices filtros para la evaluación de estrategias.

Las estrategias retenidas, son las que cumplen con los requerimientos y criterios de todas las matrices realizadas en el capítulo, por lo que serán las estrategias seleccionadas para la empresa de calzado femenino Eyleen; mientras que las estrategias de contingencia son las que no lograron cumplir con los requerimientos de las matrices mencionadas.

8.1. Matriz de Decisión Estratégica

A través de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, se reúnen todas las estrategias generadas en la matriz de decisión de estrategias (MDE), que tiene como objetivo sumar las estrategias repetitivas y retenerlas, además se tienen que analizar, puesto que, deben ser específicas y detalladas. Las estrategias elegidas son usadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

La retención de las estrategias varían, por lo que se escoge las que se repiten más de 3 veces, dejando a las otras estrategias como contingencia.

Tabla 20. Matriz de Decisión Estratégica

ESTRATEGIAS ESPECIFICAS		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1	1. Aprovechar el apoyo del gobierno, las ferias y el desarrollo de la moda para innovar y mejorar el calzado.	Desarrollo de producto	X	X	X	X		4
FO2	2. Exportar aprovechando los bajos costos de fabricación en Perú.	Desarrollo de mercados	X	X	X	X		4
FO3	3. Penetración de mercado incrementando la producción.	Penetración en el mercado	X	X	X	X		4
FO4	4. Invertir en tecnología para optimizar los procesos de producción.	Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
FA1	5. Desarrollo constante de nuevos productos acorde a las tendencias.	Desarrollo de producto	X	X	X	X		4
FA2	6. Elaboración del producto con algunos insumos amigables con el medio ambiente.	Desarrollo de producto	X	X	X	X		4
FA3	7. Crear un proyecto para una nueva línea de calzados cruelty free.	Desarrollo de producto/ Desarrollo de mercado	X	X	X	X		4
DO1	8. Estandarización de Procesos Administrativos y Operativos.	Interna	X					1
DO2	9. Desarrollar el área de Marketing.	Penetración en el mercado	X	X	X	X		4
DO3	10. Implementar alianzas con nuevos proveedores de Lima.	Interna	X	X			X	3
DO4	11. . Inversión en software de gestión empresarial que mejoren los procesos administrativos y de gestión.	Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5

DO5	12. Participar en las capacitaciones que ofrece el Ministerio de Producción.	Interna	X					1
DA1	13. Nuevos proveedores de insumos ecológicos.	Interna	X	X				2
DA2	14. Implementar nuevas plataformas de ventas para incrementar la competitividad.	Penetración en el mercado/ Desarrollo de mercado	X	X	X	X		4
DA3	15. Implementar el desarrollo de las buenas prácticas ambientales.	Interna	X				X	2

Elaboración: Propia

Estrategias Retenida:

Estrategia 1: Aprovechar el apoyo del gobierno, las ferias y el desarrollo de la moda para innovar y mejorar el calzado

Estrategia 2: Exportar aprovechando los bajos costos de fabricación en Perú

Estrategia 3: Penetración de mercado incrementando la producción

Estrategia 4: Invertir en tecnología para optimizar los procesos de producción

Estrategia 5: Desarrollo constante de nuevos productos acorde a las tendencias

Estrategia 6: Elaboración del producto con algunos insumos amigables con el medio ambiente

Estrategia 7: Crear un proyecto para una nueva línea de calzados cruelty free

Estrategia 9: Desarrollar el área de Marketing

Estrategia 10: Implementar alianzas con nuevos proveedores de Lima

Estrategia 11: Inversión en Tecnología y programas que mejoren los procesos de producción

Estrategia 14: Implementar nuevas plataformas de ventas para incrementar la competitividad

Estrategias de Contingencia:

Estrategia 8: Estandarización de Procesos Administrativos y Operativos

Estrategia 12: Participar en las capacitaciones que ofrece el Ministerio de Producción

Estrategia 13: Nuevos proveedores de insumos ecológicos

Estrategia 15: Implementar el desarrollo de las buenas prácticas ambientales

8.2. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), diseñada por David Fred R. (1986), tiene como finalidad determinar que alternativas estratégicas son las indicadas o más viables.

Para realizar la matriz, la columna izquierda comprende los factores críticos para el éxito, es decir, los factores clave desarrollados en la matriz EFE y EFI con sus respectivos pesos; mientras que la fila ubicada en la parte superior contiene las estrategias retenidas, mismas que son obtenidas en la matriz de Decisión Estratégica.

Para desarrollar la MCPE se debe seguir los siguientes seis pasos mencionados por D'Alessio Ipinza:

- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas así como de las fortalezas y debilidades interna, dicha información se obtendrá tanto del análisis externo como del análisis interno. Estos se ubican en la columna izquierda de la matriz.
- Según la MEFE y MEFI, se colocan los mismos pesos a cada uno de los factores. Están ubicados a la derecha de cada uno de los factores y la sumatoria total de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades debe sumas dos.

- Las estrategias retenidas obtenidas en la matriz de decisión se colocan en la fila superior.
- Se decide las calificaciones del atractivo o Puntaje de Atractividad (PA), para ello se analiza cada uno de los factores críticos de éxito externo e interno con la siguiente pregunta: ¿afecta este factor la elección de las estrategias que se ha obtenido?

El rango de calificación de atractivo es el siguiente:

1 = No atractiva (no aceptable).

2 = Algo atractiva (algo aceptable).

3 = Razonablemente atractiva (aceptable).

4 = Altamente atractiva (muy aceptable).

- El cálculo total de calificaciones de atractivo, donde los pesos asignados son multiplicados por los puntajes de atractividad.
- Se realiza la sumatoria total de calificaciones de atractivo. Esta evidencia cuál es la estrategia más atrayente en cada grupo de alternativas; siendo las que tienen las calificaciones más altas, las estrategias más atractivas y por ende serán las nuevas estrategias retenidas.

Tabla 21. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Factores críticos para el éxito	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E9		E10		E11		E14	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA														
Oportunidades																							
1. Apoyo del gobierno al desarrollo de las Pymes en el Perú.	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27
2. Solidos indicadores macroeconómicos que incentivan la inversión en el Perú.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15
3. Costo de producción del calzado en el Perú es más bajo que Latinoamérica	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07
4. Posibilidad de exportar calzado a las principales económicas de la región y del mundo.	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
5. Crecimiento poblacional origina un crecimiento en la demanda del calzado.	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
6. Las ferias de calzado que se organizan generan grandes oportunidades de negocios.	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36
7. Constante desarrollo en la moda del calzado.	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24
8. Existencia de organismos e instituciones que buscan mejorar la innovación y tecnología en la industria del calzado.	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2
9. Existencia de nuevas tecnologías en la fabricación de calzados	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21

3. Presencia en la red social de Facebook	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	4	0.16		
4. Espacio adecuado para poder trabajar con comodidad, un ambiente tranquilo y saludable de trabajo.	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04		
5. Proveedores seguros y de gran trayectoria ubicados tanto en Arequipa como Lima.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08		
6. Indicadores financieros rentables que le permiten acceder a nuevas fuentes de financiamiento.	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36	3	0.27		
7. Buen clima laboral entre los colaboradores.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12		
8. Buen sistema de monitoreo o control interno en la empresa.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1		
9. Investiga y aplica sus conocimientos para mejorar sus modelos y diseños.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08		
Debilidades																									
1. Estilos de decisión diferentes en cada nivel gerencial, además de escasas herramientas para la toma de decisiones.	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09
2. No tiene presencia en otras plataformas de venta online, como son mercado libre, OLX, Instagram y realizar pagos por publicidad.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32

3. Mucha dependencia de proveedores de cuero y plantas (suelas) en la ciudad de Arequipa.	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04
4. El control de seguimiento actual que lleva para el trabajo de aparado es deficiente.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03
5. Escasez de capacitaciones a los trabajadores.	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
6. Carencia de Sistemas de Información y Comunicación que le permitan la optimización del control interno de la empresa.	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04
7. No invierte en nuevas tecnologías para optimizar su proceso de producción.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
TOTAL	2	5.16	4.6	5.43	5.03	5.28	4.25	3.9	4.33	4.44	5.61	4.71											

Elaboración: Propia

Estrategias Retenidas:

Estrategia 1: Aprovechar el apoyo del gobierno, las ferias y el desarrollo de la moda para innovar y mejorar el calzado

Estrategia 2: Exportar aprovechando los bajos costos de fabricación en Perú

Estrategia 3: Penetración de mercado incrementando la producción

Estrategia 4: Invertir en tecnología para optimizar los procesos de producción

Estrategia 5: Desarrollo constante de nuevos productos acorde a las tendencias

Estrategia 11: Inversión en software de gestión empresarial que mejoren los procesos administrativos y de gestión.

Estrategia 14: Implementar nuevas plataformas de ventas para incrementar la competitividad

Estrategias de Contingencia

Estrategia 6: Elaboración del producto con algunos insumos amigables con el medio ambiente

Estrategia 7: Crear un proyecto para una nueva línea de calzados cruelty free

Estrategia 9: Desarrollar el área de Marketing

Estrategia 10: Implementar alianzas con nuevos proveedores de Lima

8.3. Matriz de Rumelt

La Matriz de Rumelt (MR), planteada por Rumelt (1980), permite finalmente la evaluación de las estrategias retenidas a concluir la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.

Para realizar dicha evaluación trabaja bajo cuatro criterios propuestos por Richard P. Rumelt en su libro “the evaluation of business strategy”, mismos criterios que se muestran en la siguiente figura:



Figura 44. Criterios de la Matriz Rumelt

Elaboración: (D'Alessio Ipinza, 2015)

A través de este filtro, se podrán seleccionar aquellas estrategias que pasen todas las pruebas, como se exhibe en la figura 45, con el fin de evitar durante la etapa de implementación todo tipo de riesgos.

Estrategias específicas	Pruebas				Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
1	Sí	Sí	Sí	No	No
2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Sí	No	No	Sí	No
5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Sí	Sí	No	Sí	No

Figura 45. Formato de Matriz Rumelt

Elaboración: (D'Alessio Ipinza, 2015)

Tabla 22. Matriz Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Aprovechar el apoyo del gobierno, las ferias y el desarrollo de la moda para innovar y mejorar el calzado.	Si	Si	Si	Si	Si
2 Exportar aprovechando los bajos costos de fabricación en Perú.	Si	Si	Si	Si	Si
3 Penetración de mercado incrementando la producción.	Si	Si	Si	Si	Si
4 Invertir en tecnología para optimizar los procesos de producción.	Si	Si	Si	Si	Si
5 Desarrollo constante de nuevos productos acorde a las tendencias.	Si	Si	Si	Si	Si
6 Inversión en software de gestión empresarial que mejoren los procesos administrativos y de gestión.	Si	Si	Si	Si	Si
7 Implementar nuevas plataformas de ventas para incrementar la competitividad.	Si	Si	Si	Si	Si

Elaboración: Propia

Las estrategias evaluadas bajo la prueba de los cuatro criterios, tienen una respuesta aprobatoria, es decir, que se retienen todas las estrategias.

8.4. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) tiene como función corroborar que las estrategias estén alineadas con los objetivos a largo plazo, es decir, que las estrategias retenidas tiene que ayudar a conseguir los objetivos, caso contrario, la estrategia q no cumpla con lo que se menciona, pasará a ser una estrategia de contingencia más.

VISIÓN						
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO						
ESTRATEGIAS	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
5						

Figura 46. Matriz de Estrategias Vs Objetivos de Largo Plazo

Buscamos superar las expectativas, llegando a ser una marca líder en el mercado local Arequipeño para el 2023, ampliando nuestros tipos de calzado y la diversidad de los mismos aprovechando nuestras habilidades como talento humano, para que puedas vivir cada paso con pasión.						
Estrategias Especificas	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
	Incrementar el nivel de ventas en el mercado nacional en un 10% anualmente durante los próximos cinco años.	Lograr exportar calzado al mercado de Bolivia en un orden del S/. 170,000 anualmente durante los próximos cinco años.	Implementar plataformas de ventas online que permitan mejorar su participación en el mercado, tanto nacional como internacional.	Aumentar la capacidad instalada de la empresa con tecnología de punta en un 30% para los próximos cinco años.	Mejorar la gestión empresarial y capacitar al personal con dos cursos especializados por año.	Establecer nuevas alianzas estratégicas con empresas proveedoras de insumos para calzado en la ciudad de Lima.
1	Aprovechar el apoyo del gobierno, las ferias y el desarrollo de la moda para	X	X			
				X	X	X

	innovar y mejorar el calzado.						
2	Exportar aprovechando los bajos costos de fabricación en Perú.		X	X	X		
3	Penetración de mercado incrementando la producción.	X		X	X	X	X
4	Invertir en tecnología para optimizar los procesos de producción.	X			X		
5	Desarrollo constante de nuevos productos acorde a las tendencias.	X	X				X
6	Inversión en software de gestión empresarial que mejoren los procesos administrativos y de gestión.					X	
7	Implementar nuevas plataformas de ventas para incrementar la competitividad.			X			

Elaboración: Propia

Cada estrategia genera para la empresa Eyleen, si ayuda al cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Cada objetivo tiene entre 3 a 4 estrategias que contribuyen al logro de los objetivos a largo plazo, lo que significa que la empresa alcanzara cumplir con sus objetivos a largo plazo en el horizonte de tiempo anticipado o dentro del planeado.

9. CAPÍTULO IX: DIRECCION ESTRATEGICA

En este capítulo se determinará de forma muy precisa el proceso para lograr la consecución de la visión planteada. Esta etapa es complicada ya que se tendrán que tomar decisiones cruciales que presentan riesgos, para lograr alcanzar la visión establecida.

9.1. Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos de Corto Plazo (OCP) son los mediadores para alcanzar con cada una de las estrategias, los objetivos a largo plazo y la visión planteada para la empresa Eyleen.

Para D'Alessio Ipinza (2015), en su libro Proceso Estrategico, menciona la importancia y las características que deben contener los mismos:

La importancia de los OCP

- En la organización, son la base para asignar los recursos
- Intervienen en el desarrollo de las estrategias
- Son una ayuda ante los obstáculos que se presenten en el proceso
- Les permite a los gerentes y funcionarios poder evaluar la organización
- Permite darle seguimiento el progreso de los objetivos a largo plazo

Características de lo OCP

- Desafiantes, buscando facilitar la obtención de los OLP
- Medibles y realistas, siendo consistentes y claros para toda la organización
- Cuantitativos y temporales, teniendo en cuenta la calidad, cantidad, costo o tiempo de uso
- Congruentes, lo más específico posible
- Comprensible y alcanzable, sobre todo para los colaboradores

Tabla 23. Objetivos a Corto Plazo

OLP1	Incrementar el nivel de ventas en el mercado nacional en un 10% anualmente durante los próximos cinco años.
OCP1.1	Para el 2020 tener identificado nuestro mercado, tanto en la región Arequipa, Lima, Puno y Tacna.
OCP1.2	Incrementar la oferta de productos, innovando en nuevos diseños acorde al estudio de mercado.
OCP1.3	Consolidar la cartera de clientes en nuevas galerías de la región Arequipa para una mejor cobertura.
OLP2	Lograr exportar calzado al mercado de Bolivia en un orden del S/. 170,000 anualmente durante los próximos cinco años.
OCP2.1	A partir del 2020 realizar un estudio de mercado internacional al mercado boliviano para identificar potenciales productos.
OCP2.2	Cumplir con los requisitos formales para poder exportar al país de Bolivia.
OCP2.3	Participar dos veces al año en ferias de calzado en el país de Bolivia.
OLP3	Implementar plataformas de ventas online que permitan mejorar su participación en el mercado, tanto nacional como internacional.
OCP3.1	Para el 2020 se realizara un proyecto para implementar nuevas plataformas de ventas.
OCP3.2	Promover el uso de las nuevas plataformas de ventas, realizando pagos por publicidad.
OLP4	Aumentar la capacidad instalada de la empresa con tecnología de punta en un 30% para los próximos cinco años.
OCP4.1	Participar como asistente en la Feria Expo detalles, para conocer los últimos cambios tecnológicos y proveedores de los mismos.
OCP4.2	Para fines el 2020 tener identificadas que tecnologías se van a adquirir a lo largo de 5 años.
OCP4.3	Incrementar el acceso al crédito bancario.
OCP4.4	Elaborar capacitaciones para el uso y estándares para el mantenimiento de la maquinaria.
OLP5	Mejorar la gestión empresarial y capacitar al personal con dos cursos especializados por año.
OCP5.1	Programar con el CITEccal dos capacitaciones por año para el área de cortado, aparado, armado y modelaje.
OCP5.2	A principios de 2020, asesorarse y adquirir un software de gestión.
OLP6	Establecer nuevas alianzas estratégicas con empresas proveedoras de insumos para calzado en la ciudad de Lima.

OCP6.1	Realizar viajes a la ciudad de Lima para buscar nuevos proveedores de insumos y plantas con mayor calidad y precios
OCP6.2	Realizar visitas a la diferentes curtiembres para verificar calidades.

Elaboración: Propia

9.2. Políticas

David Fred R. (2003) define a las políticas como reglas, formas, directrices, practicas, métodos y procedimientos que contribuyen a la consecución de los objetivos.

A través de las políticas, se traza el camino para llegar a la visión, por lo que cada estrategia tiene sus propias políticas, cumpliendo con los principios de ética, legalidad y responsabilidad social de la organización.

Tabla 24. Matriz de Políticas

N°	Estrategias	Recursos				
		Fomentar el crecimiento	Promover el desarrollo profesional de los colaboradores	Cumplir con los estándares de calidad	Respetar el marco legal nacional e internacional	Impulsar alianzas para el desarrollo de tecnología e innovación
1	Aprovechar el apoyo del gobierno, las ferias y el desarrollo de la moda para innovar y mejorar el calzado.	X	X	X		X
2	Exportar aprovechando los bajos costos de fabricación en Perú.	X	X	X	X	
3	Penetración de mercado incrementando la producción.	X	X	X		X
4	Invertir en tecnología para optimizar los procesos de producción.	X	X	X		X

5	Desarrollo constante de nuevos productos acorde a las tendencias.	X	X			
6	Inversión en software de gestión empresarial que mejoren los procesos administrativos y de gestión.		X	X		X
7	Implementar nuevas plataformas de ventas para incrementar la competitividad.	X				X

Elaboración: Propia

9.3. Recursos

R. M. Grant (2005) plantea que los recursos son los insumos que simplificarán la ejecución de las estrategias, así como el plan a seguir basado en los objetivos a corto plazo, para ello se debe tomar en cuenta las 7 M:

- Materiales
- Mano de obra
- Maquinaria
- Métodos
- Medio ambiente
- Mentalidad
- Moneda

Tabla 25. Matriz de Recursos

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos
OLP1		Incrementar el nivel de ventas en el mercado nacional en un 10% anualmente durante los próximos cinco años.	
	OCP1.1	Para el 2020 tener identificado nuestro mercado, tanto en la región Arequipa, Lima, Puno y Tacna.	Recurso Humano con habilidades de mercadeo y comercialización.

	OCP1.2	Incrementar la oferta de productos, innovando en nuevos diseños acorde al estudio de mercado.	Recurso Humano capacitado en los procesos de fabricación, recurso tecnológico, recurso económico, insumos para el proceso fabricación.
	OCP1.3	Consolidar la cartera de clientes en nuevas gallerías de la región Arequipa para una mejor cobertura.	Recurso Humano del área comercial con habilidades de mercadeo y comercialización.
OLP2	Lograr exportar calzado al mercado de Bolivia en un orden del S/. 170,000 anualmente durante los próximos cinco años.		
	OCP2.1	A partir del 2020 realizar un estudio de mercado internacional al mercado boliviano para identificar potenciales productos.	Recurso Humano con habilidades de mercadeo y comercialización, recursos económico.
	OCP2.2	Cumplir con los requisitos formales para poder exportar al país de Bolivia.	Recurso humano capacitado en exportaciones, recurso económico, transporte.
	OCP2.3	Participar dos veces al año en ferias de calzado en el país de Bolivia.	Recurso económico, transporte.
OLP3	Implementar plataformas de ventas online que permitan mejorar su participación en el mercado, tanto nacional como internacional.		
	OCP3.1	Para el 2020 se realizara un proyecto para implementar nuevas plataformas de ventas.	Recurso humano capacitado en ventas online, recurso económico.
	OCP3.2	Promover el uso de las nuevas plataformas de ventas, realizando pagos por publicidad.	Recurso humano capacitado en ecommerce, recurso económico
OLP4	Aumentar la capacidad instalada de la empresa con tecnología de punta en un 30% para los próximos cinco años.		
	OCP4.1	Participar como asistente en la Feria Expo detalles, para conocer los últimos cambios tecnológicos y proveedores de los mismos.	Recurso humano experto en el área de operaciones, recursos económico, transporte.
	OCP4.2	Para fines el 2020 tener identificadas que tecnologías se van a adquirir a lo largo de 5 años.	Recursos tecnológicos, recurso económico.
	OCP4.3	Incrementar el acceso al crédito bancario.	Recurso económico.
	OCP4.4	Elaborar capacitaciones para el uso y estándares para el mantenimiento de la maquinaria.	Recurso humano capacitador, cultura organizacional.
OLP5	Mejorar la gestión empresarial y capacitar al personal con dos cursos especializados por año.		

	OCP5.1	Programar con el CITEccal dos capacitaciones por año para el área de cortado, aparado, armado y modelaje.	Recurso humano capacitador, apoyo del gobierno.
	OCP5.2	A principios de 2020, asesorarse y adquirir un software de gestión.	Recurso Tecnológico, recurso económico.
OLP6	Establecer nuevas alianza estratégica con empresas proveedoras de insumos para calzado en la ciudad de Lima.		
	OCP6.1	Realizar viajes a la ciudad de Lima para buscar nuevos proveedores de insumos y plantas con mayor calidad y precios	Recurso humano experto en el área de operaciones, Recurso económico, transporte.
	OCP6.2	Realizar visitas a las diferentes curtiembres para verificar calidades.	Recurso Humano experto en el área de operaciones.

Elaboración: Propia

9.4. Estructura de la Organización

Actualmente la empresa ya cuenta con una estructura organizacional, como se explica en el capítulo V, en el AMOFHIT, donde también se concluye que la actual estructura de Eyleen es la adecuada para aplicar las estrategias seleccionadas.



Figura 47. Organigrama de la empresa Eyleen

Elaboración: Propia

9.5. La Función del Recurso Humano, Motivación

Para realizar el proceso de implementación es necesaria la presencia de un líder, por lo que la empresa vio conveniente contratar a un asistente de gerencia, para apoyar a la Srta Yeraldi Yato en su tarea de líder y llevar a cabo la realización de estrategias planteadas.

Entre las labores a realizar por el asistente de gerencia se encuentra:

- Soporte y coordinación para reuniones con las áreas que participaran en el proceso estratégico.
- Apoyar en el seguimiento a los plazos previstos según cronograma para el cumplimiento de la implementación
- Encargado de coordinar las capacitaciones a los colaboradores de la empresa, según las áreas de trabajo.
- Apoyar al desarrollo de campañas dentro de la empresa que promuevan un buen desempeño a través de evaluaciones.

9.6. Responsabilidad Social y Manejo de Medio Ambiente y Ecología

La responsabilidad social (RS) trae consigo un respeto y cuidado de los recursos, a través de aspectos éticos e integrados, para lo cual se debe considerar los siguientes lineamientos:

- Aspecto económico – Financiero
- Impacto Social
- Medio ambiente y ecología.

La empresa de calzados Eyleen, cuida mucho sus recursos para poder manejar precios competitivos en el mercado local, además de mantener la comunicación horizontal entre las diferentes áreas de la empresa y brindarles a sus colaboradores un ambiente cómodo y seguro de trabajo.

10. CAPÍTULO X: EVALUACION ESTRATÉGICA

La evaluación y control es un proceso de evaluación y ajustes constantes, en gran parte por los cambios del entorno, la demanda y la competencia.

10.1. Balanced ScoreCard

La matriz Balanced ScoreCard (BSC) o también llamada Tablero de Control Balanceado (TCB) es usada para facilitar la evaluación de la estrategia, y poder corregirla de ser necesario. Para poder realizar esta evaluación y ver si los objetivos están siendo alcanzados se necesitan los indicadores que se describen a continuación:

- Indicadores desde la perspectiva financiera:
Abarca todos aquellos indicadores relacionados directamente a la contabilidad y finanzas, como ROE, bonos, retorno financiero.
- Indicadores desde la perspectiva del cliente:
Considera todo aquel indicador encargado directamente de satisfacer las necesidades de los clientes, y mejora de la participación de mercado.
- Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos:
Considera lo competente a la calidad del proceso, eficiencia operacional, tiempo de ciclos.
- Indicadores desde la perspectiva aprendizaje e innovación:
Analiza todo aquello que mantiene una relación con las capacitaciones a los colaboradores, productividad de la fuerza operacional, capacidad de los sistemas de información y comunicación.

Tabla 26. Matriz Balanced ScoreCard

N° de OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos	Indicador	Formula	Perspectiva
OLP1	Incrementar el nivel de ventas en el mercado nacional en un 10% anualmente durante los próximos cinco años.	OCP1.1	Para el 2020 tener identificado nuestro mercado, tanto en la región Arequipa, Lima, Puno y Tacna.	Recurso Humano con habilidades de mercadeo y comercialización.	Porcentaje de incremento en la participación de mercado	Participación de mercado 2020/participación de mercado 2019	Clientes
		OCP1.2	A finales del 2020, incrementar la oferta de productos, innovando en nuevos diseños acorde al estudio de mercado.	Recurso Humano capacitado en procesos de fabricación, recurso tecnológico, recurso económico, insumos para el proceso de fabricación.	Porcentaje de incremento de la oferta	Oferta de producto 2020/Oferta de productos 2019	Procesos
		OCP1.3	Para finales del 2020 haber crecido en el 10% mas al año anterior	Recurso Humano del área comercial con habilidades de mercadeo y comercialización.	Porcentaje del incremento de ventas nacional	Ventas nacionales anuales 2019/Ventas nacionales anuales 2018	Financiera
OLP2	Lograr exportar calzado al mercado de Bolivia en un orden del S/. 170,000 anualmente durante los próximos cinco años.	OCP2.1	A partir del 2020 realizar un estudio de mercado internacional al mercado boliviano para identificar potenciales productos.	Recurso Humano con habilidades de mercadeo y comercialización, recursos económico.	Monto total exportado anual	Exportaciones anuales	Clientes
		OCP2.2	Cumplir con los requisitos formales para poder exportar al país de Bolivia.	Recurso humano capacitado en exportaciones, recurso económico, transporte.			

		OCP2.3	Participar dos veces al año en ferias de calzado en el país de Bolivia.	Recurso económico, transporte.	Numero de Ferias de Calzado celebradas	Cantidad de ferias en el país de Bolivia donde se participó	Clientes
OLP3	Implementar plataformas de ventas online que permitan mejorar su participación en el mercado, tanto nacional como internacional.	OCP3.1	Para el 2020 se realizara un proyecto para implementar nuevas plataformas de ventas.	Recurso humano capacitado en ventas online, recurso económico.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto	Procesos
		OCP3.2	Promover el uso de las nuevas plataformas de ventas, realizando pagos por publicidad.	Recurso humano capacitado en ecommerce, recurso económico	KPI	Cantidad en soles de ventas captadas/Inversión en soles	Financiera
OLP4	Aumentar la capacidad instalada de la empresa con tecnología de punta en un 30% para los próximos cinco años.	OCP4.1	Participar como asistente en la Feria Expo detalles 2020, para conocer los últimos cambios tecnológicos y proveedores de los mismos.	Recurso humano capacitado en el área de operaciones, recursos económicos, transporte.	Asistencia realizada	Se asistió o no a la Feria	Clientes
		OCP4.2	Para fines el 2020 tener identificadas que tecnologías se van a adquirir a lo largo de 5 años.	Recursos tecnológicos, recurso económico.	Porcentaje de tecnología obtenida en el año	Tecnología obtenida/Tecnología total	Aprendizaje
		OCP4.3	Incrementar el acceso al crédito bancario.	Recurso económico.	Porcentaje del incremento del crédito anual	Crédito anual 2019/Crédito anual 2018	Financiera

		OCP4.4.	Elaborar capacitaciones para el uso y estándares para el mantenimiento de la maquinaria	Recurso Humano capacitador, cultura organizacional	Porcentaje de colaboradores que hacen uso de la maquinaria capacitado	Colaboradores que recibieron capacitación/Total de colaboradores	Aprendizaje
OLP5	Mejorar la gestión empresarial y capacitar al personal con dos cursos especializados por año.	OCP5.1	Programar con el CITEccal dos capacitaciones por año para el área de cortado, aparado, armado y modelaje.	Recurso humano capacitador, apoyo del gobierno.	Porcentaje de colaboradores capacitados	Colaboradores que recibieron capacitación/Total de colaboradores	Aprendizaje
		OCP5.2	A principios de 2020, asesorarse y adquirir un software de gestión.	Recurso Tecnológico, recurso económico.	Adquirir un Software de Gestión	Se realizó o no la compra del Software	Aprendizaje
OLP6	Establecer nuevas alianzas estratégicas con empresas proveedoras de insumos para calzado en la ciudad de Lima.	OCP6.1	Realizar viajes a la ciudad de Lima para buscar nuevos proveedores de insumos y plantas con mayor calidad y precios	Recurso humano experto en el área de operaciones, recurso económico, transporte.	Número de viajes realizados	Viajes realizados	Procesos
		OCP6.2	Realizar visitas a las diferentes curtiembres para verificar calidades.	Recurso Humano experto en el área de operaciones.	Numero de visitas a curtiembres	visitas a curtiembres	Procesos

Elaboración: Propia

10.2. Evaluación de resultado

Objetivo de Largo Plazo Nro 1: Incrementar el nivel de ventas en el mercado nacional en un 10% anualmente durante los próximos cinco años.

La empresa actualmente tiene un crecimiento del 2%, por tanto, no esta ganando participación de mercado, ya que es una industria en aumento.

Con este objetivo se quiere incrementar los ingresos por ventas en el mercado nacional a S/.803,088.00, equivalente al 10% y asi sucesivamente los próximos 4 años.

Objetivo de Largo Plazo Nro 2: Lograr exportar calzado al mercado de Bolivia en un orden del S/. 170,000 anualmente durante los próximos cinco años.

Actualmente la empresa no exporta su producto, buscando entrar directamente al mercado Boliviano, ya que el 20% de su producción va a parar al departamento de puno, ciudad de Desaguadero (Frontera con Bolivia). Por tanto se piensa exportar una vez aprobado el proyecto a dicha región.

Objetivo de Largo Plazo Nro 3: Implementar plataformas de ventas online que permitan mejorar su participación en el mercado, tanto nacional como internacional.

La empresa actualmente solo cuenta con fan page,al ser una línea para mujeres jóvenes y maduras, las ventas realizadas por Facebook son poco convencionales y generan cierta desconfianza, por lo que se espera invertir en nuevas plataformas de ventas, que generen ingresos por ventas y marca.

Objetivo de Largo Plazo Nro 4: Aumentar la capacidad instalada de la empresa con tecnología de punta en un 30% para los próximos cinco años.

Actualmente la empresa no cuenta con tecnología de punta que le ayude a perfeccionar ni acelerar su proceso de producción.

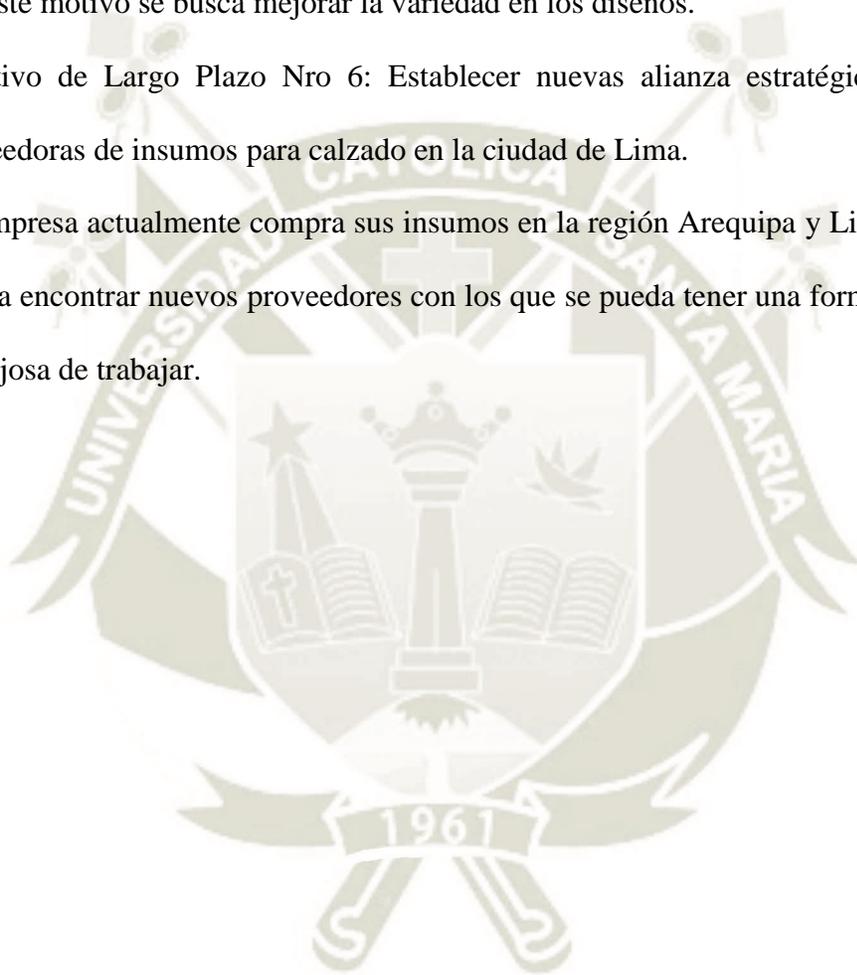
Objetivo de Largo Plazo Nro 5: Mejorar la gestión empresarial y capacitar al personal con dos cursos especializados por año.

Los colaboradores de la empresa en la actualidad, no participan en las capacitaciones, por lo que sus modelos, así seas variados, trabajan alrededor de sus conocimientos previos.

Por este motivo se busca mejorar la variedad en los diseños.

Objetivo de Largo Plazo Nro 6: Establecer nuevas alianza estratégica con empresas proveedoras de insumos para calzado en la ciudad de Lima.

La empresa actualmente compra sus insumos en la región Arequipa y Lima, por lo que se espera encontrar nuevos proveedores con los que se pueda tener una forma mas practica y ventajosa de trabajar.



CONCLUSIONES

Primera.- Al terminar el presente trabajo, quedo demostrado que es factible realizar un estudio de plan estratégico para la empresa de Calzado Femenino Eyleen, llevando a cabo las tres etapas que se indican en el libro Proceso Estratégico, escrito por Fernando A. D'Alessio Ipinza: Formulación y Planeamiento, Dirección e implementación, y Evaluación y Control.

Las dos últimas etapas mencionadas se llevaran a cabo una vez puesto en ejecución el plan estratégico propuesto y podrán mejorar la competitividad.

Segunda.- La situación actual de la empresa se analizó en todas las áreas, obteniendo una correcta identificación de la organización y así se logró plantear una misión, visión, valores y código de ética de la organización.

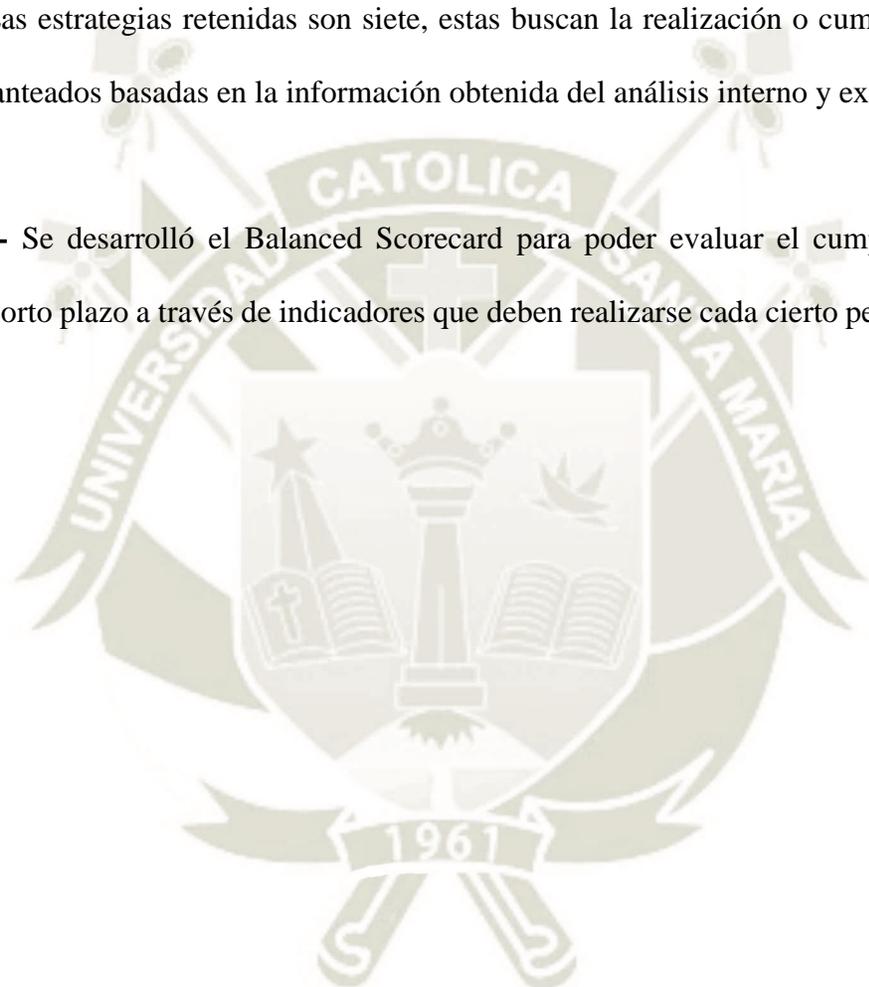
Tercera.- El análisis externo permitió poder identificar las oportunidades y amenazas de la empresa de calzado femenino Eyleen, donde concluimos que el calzado chino tiene gran demanda en nuestro país, es por tal motivo que el estado apoya a los pequeños fabricantes a desarrollarse en la industria a través del Ministerio de Producción.

Cuarta.- El análisis interno se realizó en todas las áreas de la empresa, y permitió identificar sus fortalezas y debilidades, donde se puede concluir que la empresa necesita realizar cambios e inversiones importantes en la empresa que le permitan adaptarse a las nuevas exigencias de la industria.

Quinta.- Se propuso seis objetivos a largo plazo y dieciséis objetivos a corto plazo. Estos buscan sacar ventaja o aprovechar los aspectos evaluados en los análisis tanto internos como externos para obtener una ventaja competitiva en la industria del calzado.

Sexta.- Las estrategias retenidas son siete, estas buscan la realización o cumplimiento de los objetivos planteados basadas en la información obtenida del análisis interno y externo.

Séptima.- Se desarrolló el Balanced Scorecard para poder evaluar el cumplimiento de los objetivos a corto plazo a través de indicadores que deben realizarse cada cierto periodo de tiempo.



RECOMENDACIONES

Primera.- Se recomienda que, implementar el plan estratégico en la empresa de calzado femenino Eyleen, ya que generara importantes cambios en la empresa, logrando mejorar su competitividad incrementando sus ingresos por ventas, su participación de mercado y lograr su ingreso a nuevos mercados.

Segunda.- Una vez puesto en marcha el plan estratégico, se debe informar a todos los colaboradores de la empresa Eyleen la visión, misión, valores y código de ética planteada en el presente plan como un factor importante de cambio, buscando generar identificación y que sientan que su trabajo es valorado.

Tercera y Cuarta.- Se sugiere a la empresa lograr concretar las mejoras en los procesos de producción, para lo cual necesita realizar evaluaciones constantes y estar pendientes de los cambios que puedan darse en el entorno externo e interno y así poder realizar los cambios o ajustes necesarios al plan estratégico.

Quinta y Sexta.- Cumplir con los objetivos a corto y largo plazo, aprovechando la buena calidad del cuero arequipeño para ingresar a nuevos mercados, sin olvidar mejorar la calidad y cumplir con las necesidades exigidas por dichos mercados, esto acompañado de una campaña publicitaria intensiva en redes sociales aplicando el Marketing Digital.

Séptima.- Finalmente se recomienda motivar a los colaboradores para conseguir los objetivos a corto plazo y largo plazo, ejecutando las estrategias. Realizar la evaluación y control de plan estratégico a través de los indicadores mencionados en el BSC.

BIBLIOGRAFIA

- Agencia Andina. (10 de enero de 2019). *Andina*. Obtenido de Agencia Peruana de Noticias Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-invertira-10-cite-y-10-desembarcaderos-pesqueros-2019-738780.aspx>
- Altair Consultores. (2013). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO*. España: Eco3 Colecciones.
- Armstrong, G., & Philip, K. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Maracaibo: IE Vanezuela.
- Castillo, C. M. (2019). *Calzado en el Perú*. Lima: ICEX España Exportación e Inversiones.
- Castillo, C. M. (2019). *Calzado en Perú*. Lima: ICEX España Exportación e Inversiones.
- CITEccal. (2 de 06 de 2019). *CITEccal Lima*. Obtenido de CITEccal Lima: <http://citeccal.itp.gob.pe/capacitacion/>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). *El proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*. Lima: Pearson.
- D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Dorantes, R. (23 de 05 de 2018). *Que es el Marketing Digital*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/305289>
- Eaerle, E. (11 de 09 de 2018). *Plan estratégico, reto de gerentes y empleados*. Obtenido de Diario Gestion: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/plan-estrategico-reto-gerentes-empleados-244040-noticia/>
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson.

Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las organizaciones*. Mexico: Pearson.

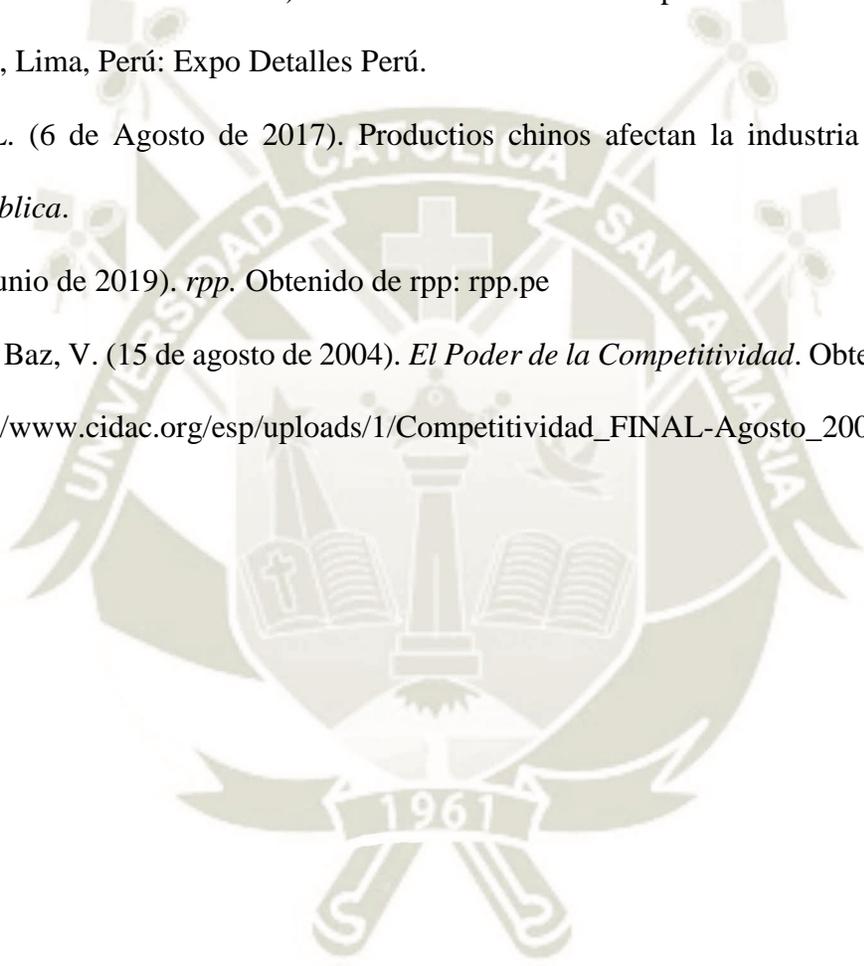
Ocampo Regalado, A. (2018). *La innovación tecnológica en la industria del cuero y calzado - Caso CITEccal*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.

Perú, E. D. (29 de Octubre de 2018). Sostenibilidad: Calzado responsable con el medio ambiente. Lima, Lima, Perú: Expo Detalles Perú.

República, L. (6 de Agosto de 2017). Productos chinos afectan la industria del calzado. *La República*.

rpp. (25 de junio de 2019). *rpp*. Obtenido de rpp: rpp.pe

Rubio, L., & Baz, V. (15 de agosto de 2004). *El Poder de la Competitividad*. Obtenido de CIDAC: http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf



ANEXOS

Entrevistas.

Presentación:

Buenos días, como parte de mi tesis y perteneciente a la facultad de ciencias económico administrativas de la Universidad Católica de Santa María, estoy realizando una investigación sobre plan estratégico para la presente empresa a fin de mejorar la competitividad estratégica, por lo cual, la información que Ud. Me brinde en esta entrevista será utilizada para propósitos de la investigación, agradeciendo de ante mano su colaboración.

Entrevista 1

Entrevistado: Sra. Isabel Tintaya Agramonte, Gerente General

Preguntas:

1. ¿Cuántos años tiene Eyleen en el mercado?

24 años.

2. ¿Cuál es la historia de la empresa?

Somos una microempresa, creada en 1995, bajo el nombre de YEDBRAN en honor a mis tres hijos, dedicada a fabricar calzado para niños, donde las campañas escolares nos permitió incrementar nuestro capital rápidamente para posteriormente empezar con la fabricación del calzado para dama, haciendo botines, zapatillas y sandalias.

En el año 2000, gracias a una campaña del estado fabricamos calzado para policías hombres, las campañas que brindaba el estado ayudaba mucho a nosotros los microempresarios a incrementar nuestros ingresos para las épocas de vacas flacas.

Actualmente nos dedicamos a la fabricación exclusiva de calzado para dama, botines y zapatillas, siempre trabajamos en cuero arequipeño y nos enfocamos en mejorar constantemente la calidad de nuestros calzados.

3. ¿Cómo caracteriza a su mercado actual y que es lo que hace por satisfacerlo?

Actualmente nosotros vendemos a distintas tiendas de Arequipa, en shoes center, siglo xx, gallerías ACMA y siglo xx del Avelino, también tenemos gente que viene a nuestro taller a llevarse mercadería a Lima, Ayacucho, Puno y Tacna. Conversando con una de mis clientas me informa que ella lleva mi producto a desaguadero, para hacerlo pasar a Bolivia, ya que el calzado boliviano no es de buena calidad ni es confortable al usarlo.

Nosotros usamos unas hormas especiales, las mandamos a diseñar exclusivamente para el pie de la mujer peruana, un poco más ancho, ya que los que se comercializan son asiáticos y con el empeine pequeño. Es por ello que nuestros zapatos están hechos con hormas que previenen la aparición del juanee, además de usar insumos de buena calidad, como es el cuero arequipeño, entre los cueros que más usamos está el napa y cuero guante.

Los diseños que sacamos, tienen mucha variedad, entre diseños para señoritas y señoras, nos enfocamos mucho en que al ser usado brinde comodidad, y no se sienta pesado o cansado usarlo, últimamente estamos haciendo forros y plantillas en badana natural, para que el pie se mantenga fresco.

4. ¿Qué desafíos Ud. Se plantea para mejorar a futuro?

Queremos ser una marca conocida, sobre todo en el mercado arequipeño, además de empezar a vender a otras provincias para incrementar nuestras ventas.

5. Hablando de Ventas, ¿Qué cambios experimento desde la creación de la empresa a la actualidad?

Cuando nosotros empezamos, fue fabricando calzado para niños, nuestros picos de ventas eran en campaña escolar, vendíamos cantidad de zapatos y zapatillas, salían como pan caliente, después, entramos al sector dama, las épocas fuertes de venta eran en el día de la madre, fiestas patrias y navidad.

Las campañas del estados, eran también grandes oportunidades para salir adelante, involucraba mucho esfuerzo, ya que tienen que cumplir con los estándares de calidad, y al ser, por así decirlo, artesanos, involucraba darle un buen seguimiento a cada proceso de la fabricación, igual el estado nos pagaba muy bien por cada par de calzado.

Sin embargo desde aproximadamente el año 2010, las ventas se hacían cada vez menores comparada con años anteriores, en gran parte por la fuerte competencia entre otros fabricantes y la entrada a Arequipa del calzado trujillano, esto empeora actualmente por la entrada del calzado chino, manejan precios muy bajos con los cuales no podemos competir.

6. En la actualidad, ¿Cuáles son sus debilidades y fortalezas que observa en la empresa?

Entre nuestras principales fortalezas esta al antigüedad que tenemos en el mercado, hemos creado una marca, nuestros clientes nos conocen, son los mismos durante todo este tiempo y eso es gracias a que estamos innovando constantemente nuestro diseños, tenemos gran variedad de modelos, además de mejorar constantemente la calidad, como ya mencione antes, nos enfocamos mucho en que el consumidor final se sienta cómodo con nuestro calzado.

Nuestra principal debilidad es que nuestros costos de fabricación son muy elevados, a comparación de lima, las tiendas que nos proveen los insumos acá en Arequipa, manejan precios superiores a los de lima en casi un 70%, además de la informalidad de los trabajadores, sobre todo los lunes, que a veces faltan al trabajo y retrasan la producción.

7. ¿Cada cuánto tiempo innova en tecnología?, ¿Está enterada de los nuevos cambios tecnológicos para la fabricación de calzado?

Cada 7 años.

No.

8. ¿Utiliza redes sociales?, ¿con que finalidad?, y ¿Cuáles?

Por el momento solo contamos con una página en Facebook, ahí subimos nuestros diseños y nuevos lanzamientos, para que nuestros clientes puedan ver y realizar un pedido, sobre todo clientes de otros lados de pero, ya que en Arequipa, les llevamos el calzado en físico para poderlo examinar bien.

Entrevista 2

Entrevistado: Srta Yeraldi Yato , Gerente Comercial

1. ¿Cuánto tiempo tiene Ud como gerente comercial?

5 años

2. ¿Qué cambios experimento las ventas de la empresa Eyleen durante estos últimos 5 años?

Básicamente, en el año 2014, 2015 y 2016 experimentamos una caída las ventas comparada con años anteriores, esto debido a que no fue posible conseguir la adjudicación para realizar alguna campaña para el estado. Posteriormente en los años 2017 y 2018 las ventas fueron mejorando pero en una pequeña proporción, donde los meses de mayo, julio, agosto y diciembre tuvieron los picos más altos de ventas, lo que nos ayudó a seguir brindando trabajo a nuestros colaboradores.

3. ¿Por qué se ven afectadas las ventas?

Conversando con nuestros clientes, tenemos una fuerte competencia nacional del calzado trujillano de la capital (Lima), basado en el precio, ellos manejan costos más bajos, en primera,

porque existen varias empresas que terciarizan el servicio; segundo, los costos de los insumos son más económicos; tercero, la mano de obra allá es más barata y le dan mayor énfasis al diseño, son más cuidadoso, más creativos. En calidad nosotros llevamos la delantera, innovamos constantemente nuestros diseños, pero los detalles del acabo no se comparan al trujillano.

Entrevista 3

Entrevistado: Sr. Cesar Chirinos, Aparado

1. ¿Cuántos años lleva trabajando para la empresa Eyleen?

13 años.

2. ¿Se siente Ud. En un ambiente laboral agradable?

Si.

3. ¿Cómo es la comunicación entre Ud. Y la empresa?

Es directa, ya que somos pocos trabajadores, siempre nos comunicamos directamente con los encargados, funciona muy bien.

4. ¿Le brinda la empresa las condiciones necesarias para trabajar con seguridad?

Si, toman todas las medidas de seguridad, esta señalizado correctamente, pero yo realizo el trabajo desde mi hogar.

5. ¿Qué opinión puede darme sobre los insumos que usa en su proceso de fabricación?

Pues de la calidad de los insumos, en cuero, usan uno muy bueno, fácil de ceder y amoldar, la pintura e hilos también, además de que el cuero es devastado para las costuras, lo que le da un acabado más fino.

6. ¿Quisiera Ud. Ingresar a planilla?

No, prefiero que me sigan pagando por docena trabajada.

Entrevistado: Sr. Víctor Ccopara, Armado

1. ¿Cuántos años lleva trabajando para la empresa Eyleen?

16 años.

2. ¿Se siente Ud. En un ambiente laboral agradable?

Si.

3. ¿Cómo es la comunicación entre Ud. Y la empresa?

Nosotros nos comunicamos directamente con el Sr. Yeison, Yeraldi o la Sra Isabel, de igual manera ellos, siempre están pendiente de cualquier duda, así como también si hay cambios en el pedido o las tallas, nos informan directamente.

4. ¿Le brinda la empresa las condiciones necesarias para trabajar con seguridad?

Si, el horno está a cierta distancia de nosotros, además por la complejidad de este proceso tenemos un espacio amplio para poder trabajar cómodamente y sin inconvenientes.

5. ¿Qué opinión puede darme sobre los insumos que usa en su proceso de fabricación?

Pues de la calidad del cuero es buena, no tenemos dificultad en darle forma al calzado, las pantas también son de calidad, en p.u. y spanzor, los demas insumos como terocal, pinturas, son marcas muy comunes, pero tienen una alta rotación por lo que siempre está fresco y eso facilita esta parte del proceso.

6. ¿Quisiera Ud. Ingresar a planilla?

Por el momento no, nosotros ganamos según a nuestro esfuerzo, por docena realizada, eso nos motiva a esforzarnos más.